المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة المنصورة

٢٠٠٧

Π

(لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ، ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ، ربنا ولا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ، ربنا ولا تحملنا مالا طاقة لنا به واعف عنا واغفر لنا وارحمنا ، أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين)

صدق الله العظيم

(الآية ٢٨٦ : سورة البقرة)

المقدمـــة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعـوث رحمـة للعـالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

تعتني إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاستفادة القصوى من العنـصر البشرى الذي يعد أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات ، فلن يتحقق الانتفـاع بأي مورد منها ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من المورد البـشرى وإدارتـه على الوجه الصحيح.

ويتمثل الهدف من هذا الكتاب في إتاحة العديد من الموضوعات الضرورية لمن يهتم بتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة ، حيث يعرض الكتاب لموضوعات المناخ التنظيمي والجوانب السلوكية المتعـددة فـي تلـك المنظمات ، وخاصة ما يتعلق منها باتخاذ القرارات ، والاتـصالات ومنهجيـة التفكير الإبتكاري وكيفية بناء فرق العمل الفعالة ، هـذا إلـى جانـب تناولـه لموضوعات معاصرة ، منها تمكين العاملين ، وإدراك الدعم التنظيمي ، وجودة حياة العمل ، والعدالة التنظيمية ، والمواطنة التنظيمية ، والالتـزام التنظيمـي والاستغراق الوظيفي ، والاغتراب الوظيفي .

ولقد تحرينا في عرض الموضوعات الدقة والاختـصار بحيـث يـتمكن الباحثين والممارسين من تأصيل الموضوع نظريا ، إلى جانب إمكانية تطبيقـه عمليا مستعينين فى ذلك ببعض المقاييس والاستقصاءات المعروفة والمتداولـة والتى ثبت صلاحيتها من خلال مقاييس الصدق والثبات قدر الإمكان ، وزيلنـا الكتاب ببعض المراجع المختارة في تلك الموضوعات .

ولقد دفعنا إلى إصدار هذا المرجع كثرة تساؤلات المديرين عـن ماهيـة العلاقة بين المنظمة والموارد البشرية العاملة بها والتي تمثل أثمن ما لديها من موارد ، حيث علاقة التبادل الإجتماعى فالعاملين يحتاجون إلى دعم تنظيمـي وجودة فى حياة العمل إلى جانب العدالـة التنظيميـة الاتـصالات المفتوحـة والواضحة وغيرها من الجوانب السلوكية والتنظيمية التـي تتـسم بالـشفافية والوضوح ، ومن ثم يمكن مطالبتهم بالإستغراق والإندماج الـوظيفي وتكـوين الإتجاهات الإيجابية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتنمية سلوكيات التزامهم التنظيمى .

وكما قال أحد الكتاب إن صناعة العملاء الراضين الدائمين والتميـز فـى خدمتهم تتطلب موظفين راضين وسعداء بعملهم وبذلك تحقق المنظمة الكفـاءة والفعالة فى أنشطتها ونتائج أعمالها ، ومن ثم فالنموذج الذى نسعى إلى تحقيقه من خلال تنمية المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية يبنى على أساس أن

موظف سعيد = عميل سعيد = منظمة سعيدة

إن صناعة الموظف السعيد ليست بالمهمة المستحيلة ، وكذلك فليست بالقضية الهينة البسيطة ، ومن ثم فهي تحتاج إلى الجهود الذكية والأفكار الخلاقة الغنية ، وفى هذا الكتاب نحاول عرض لأهم السبل التي يمكن لمنظمات الأعمال انتهاجها لتحقيق السعادة لموظفيها مما ينعكس على درجة رضائهم عن منظماتهم وأعمالهم وعلاقاتهم الوظيفية بمديرهم ومرؤوسيهم وزملائهم ، ويمكن أن يمتد هذا الأمر ليصل أثره بعد ذلك إلى عملائهم فيقدمون لهم فوق مما يتوقعونه .

من المتوقع أن تقوم بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها علاقة تتميز بالتفاعل الايجابي ، ويشعر فيها الفرد لأنه قادر على تحقيق ذاته ، وبأنه قادر على التأثير في العمل لتشكيله أو تغييره إلى الأفضل ، وأن لديه الرغبة في القيام بذلك .

ومن أهم الموضوعات التي يمكن لمنظمات الأعمال دراستها وتحليلها ، والسعي لوضع أطر لتطبيقها ، لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية العاملة بها ، الموضوعات التالية:

١. تهيئة المناخ التنظيمي الصحي .
٢. الجوانب السلوكية في إتخاذ القرارات الإدارية .
٣. تنمية الإتجاهات الإيجابية لدي العاملين نحو منظماتهم .
٤. تمكين العاملين: الاتجاه الحديث لتنمية جدارات الموارد البشرية.
٥. تنمية مهارات التفكير الإبتكارى لدي العاملين .
٦. تنمية مهارات إدارة الوقت والأولويات .
٧. تنمية مهارات الاتصالات الإدارية .
٨. تنمية مهارات بناء فريق العمل الفعال
٩. تكنولوجيا المعلومات وأثرها على سلوكيات الأفراد داخل التنظيم .
١٠. جودة حياة العمل.
١١. إدراك الدعم التنظيمي.
١٢. العدالة التنظيمية .
١٣. المواطنة التنظيمية .
١٤. الالتزام التنظيمي .
١٥. الاستغراق الوظيفي

١٦. الاغتراب الوظيفي .

نسأل الله أن يكون عملنا هذا خالصاً لوجهه ، ونسأله جل وعلا أن يهـــدينا إلى سواء السبيل.

والله ولى التوفيق ،

المؤلف

الأستاذ الدكتور عبد الحميد المغربي

المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية

موظف سعيد = عميل سعيد = منظمة سعيدة

المهارات السلوكية والتنظيمية
لتنمية الموارد البشرية

إن صناعة الموظف السعيد ليست بالمهمة المستحيلة ، وكذلك فليست بالقضية الهينة البسيطة ، ومن ثم فهي تحتاج إلى الجهود الذكية والأفكار الخلاقة الغنية ، وفى هذا الكتاب نحاول عرض لأهم السبل التي يمكن لمنظمات الأعمال انتهاجها لتحقيق السعادة لموظفيها مما ينعكس على درجة رضائهم عن منظماتهم وأعمالهم وعلاقاتهم الوظيفية بمديرهم ومرؤوسيهم وزملائهم ، ويمكن أن يمتد هذا الأمر ليصل أثره بعد ذلك إلى عملائهم فيقدمون لهم فوق مما يتوقعونه .

ومن أهم الموضوعات التي يمكن لمنظمات الأعمال دراستها وتحليلها ، والسعي لوضع أطر لتطبيقها ، الموضوعات التالية:

1. **تهيئة المناخ التنظيمي الصحي .**
2. **جودة حياة العمل.**
3. **تمكين العاملين.**
4. **إدراك الدعم التنظيمي.**
5. **العدالة التنظيمية .**
6. **الثقة التنظيمية .**
7. **المواطنة التنظيمية .**
8. **الالتزام التنظيمي .**
9. **الاستغراق الوظيفي لا الإغتراب الوظيفي .**

تهيئة المنـــاخ التنظيمـــي
Organization Climate

تسعي المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها . ولذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك ، ويتطلب تحقيق ذلك توفر مجموعة من المدخلات ، تتمثل في الموارد البشرية والآلات والأموال ، المواد والمعلومات .

وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة . لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه.

حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية ، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الفرد ، الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والاستغراق الوظيفي وغيرها من المتغيرات ؛ الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعي إليها المنظمة .

مفهوم المناخ التنظيمي :

يعد موضوع المناخ التنظيمي **Organizational Climate** من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة ، إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجالات دراسات وأبحاث السلوك التنظيمي . **ويمكن تقسيم المفهوم إلى ثلاثة أقسام :**

أولا : الأساس الذي يعتمد عليه التعريف :

يعبر المناخ التنظيمي عن **مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل** ، والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها ومع البيئة المحيطة بها . والتي تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في عملهم .

ويعرف البعض المناخ التنظيمي بأنه **نتاج التفاعل الإدراكي لمجموعة من الأفراد والسمات أو الخصائص المرتبطة ببيئة المنظمات الأخرى** ، والتي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي :

- تتحدد نتيجة للسياسات والنظم المتبعة في المنظمة ، واتجاه وفلسفة الإدارة العليا .
- تؤثر على سلوك أعضاء المنظمة .
- يمكن استنباطها من خلال أساليب تفاعل المنظمة مع أعضائها ومع البيئة الخارجية .

وينحو البعض منحا آخر يرى فيه أن المناخ التنظيمي يعبر عن **شخصية المنظمة** كما يراها أعضائها ، كما يذهب البعض إلى وصف المناخ التنظيمي **بالبيئة الإنسانية** التي يقوم من خلالها الأعضاء بأداء أعمالهم ولا يمكن رؤيته لكنه يحيط بالمنظمة من كل جانب كما أنه يتأثر بأي شئ يحدث داخل المنظمة .

ثانيا : مستويات المناخ التنظيمي المتعددة :

يشير البعض إلى أن هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي ، وهي :

١. المناخ التنظيمي على مستوي المنظمة ككل :

أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير .

٢. المناخ التنظيمي على مستوي المجموعة :

أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ . أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين .كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطي ، وبطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية .

٣. المناخ التنظيمي على المستوي الفردي :

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل (السن ، الجنس ، التعليم ، وموقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى) .

ثالثا : مداخل المناخ التنظيمي :

وضع البعض مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي . ويمكن الإشارة إلى أربعة مداخل هي :

- المدخل الهيكلي : The Structural Approach
- المدخل الإدراكي : The Perceptual Approach
- المدخل التفاعلي : The Interactive Approach
- المدخل الثقافي : The Cultural Approach

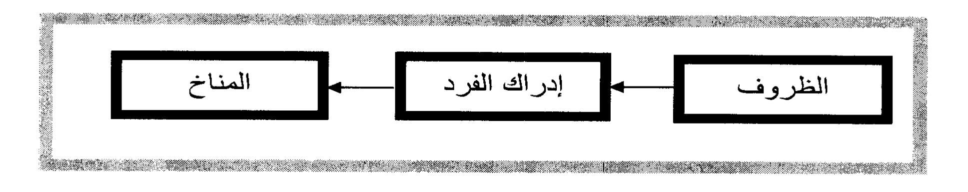
١. المدخل الهيكلي The Structural Approach :

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة ، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد . ونجد أن هذا المدخل مماثل لما أسماه البعض مدخل الخصائص التنظيمية Organizational Attribute Approach وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل :

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات .
- حجم المنظمة .
- عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة .
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة .
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد .

٢. المدخل الإدراكي : The Perceptual Approach

ويركز المدخل الإدراكي على تفسير ورد فعل الأفراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل ، الأمر الذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل . ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي :

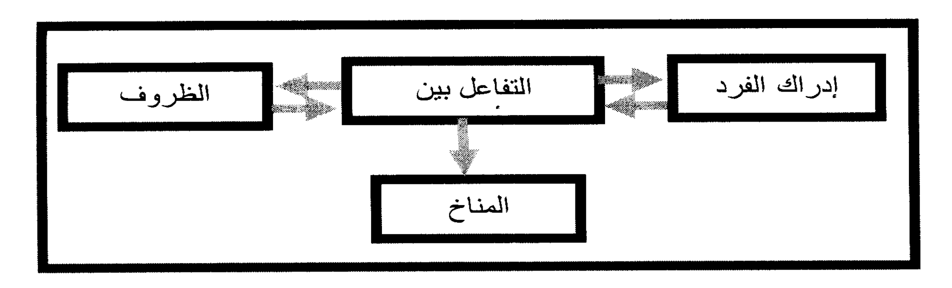


يتضح من هذا الشكل أن الأفراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة ؛ ويقصد بالأوضاع التنظيمية (الاتصالات ، القيادة ، نماذج اتخاذ القرارات ... الخ)

٣. المدخل التفاعلي : The Interactive Approach

يري هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة . ومن ثم يمكن تعريفه بأنه " عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي " .

ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي :

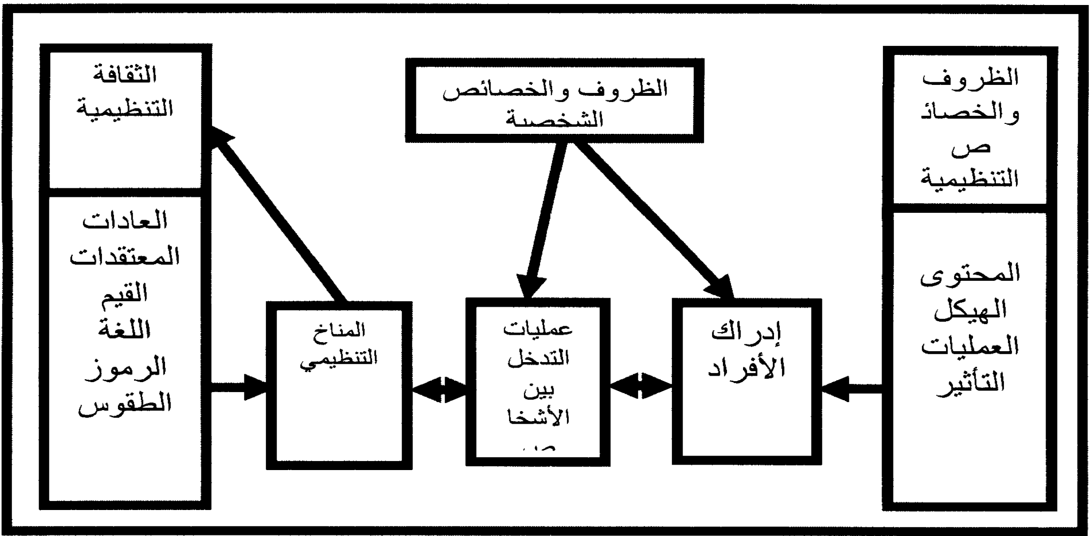


يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهاذ التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي .

٤. المدخل الثقافي : The Cultural Approach

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون معا ، ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة . ويقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات ؛ وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية .

ويوضح الشكل التالي تفسيرا لهذا المدخل كما يلي :



التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية وبتفاعل الأفراد من ناحية أخرى ، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي ، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكم أن تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد .

من خلال تعريفات المناخ التنظيمي نجد أن هناك اتفاقا على الجوانب التالية :

- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ؛ ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها .
- أنه يعكس الانطباع العام لدي العاملين بالمنظمة نتيجة إدراكهم لمختلف العوامل التي يتعاملون معا بالمنظمة .
- التركيز على الجانب الإدراكي عند دراسة وتقييم المناخ التنظيمي ، لأن سلوكيات واتجاهات الأفراد تتحدد في ضوء إدراكهم لعناصر البيئة المحيطة .

- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات ، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها .

أهمية المناخ التنظيمي :

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة ، حيث يعبر عما يلي :

(١) جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد .
(٢) تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوي أدائهم الوظيفي .
(٣) مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة .
(٤) حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية .
(٥) وسيلة يمكن المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوي الأداء بشكل متكامل .
(٦) دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية .
(٧) قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة .

أنماط المناخ التنظيمي :

يمكن تمييز ثلاثة أنماط من أنماط المناخ التنظيمي كما يلي :

- المناخ السلطوي Power-Motivated Climate
- المناخ الانتمائي Affiliation-Oriented Climate
- المناخ الإنجازي Achievement-Oriented Climate

أولا : المناخ السلطوي Power-Motivated Climate

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر به العاملون بأن معظم القرارات تتخذ فـــي قمـــة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هـــذه القـــرارات . بالإضـــافة إلـــى إن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد الإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل .

ثانيا : المناخ الانتمائي Affiliation-Oriented Climate

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية .

ثالثا : المناخ الإنجازي Achievement-Oriented Climate

حيث يتيح المديرين في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الأخرى الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

أبعاد المناخ التنظيمي :

ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على الحصر الدقيق لتلك الأبعاد التي يمكن أن تكون المناخ التنظيمي ، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي :

- حجم المنظمة
- الهيكل التنظيمي
- النمط القيادي
- درجة تعقد المنظمة
- اتجاه الأهداف
- أنماط الاتصالات
- مدى التحدي والمسئولية

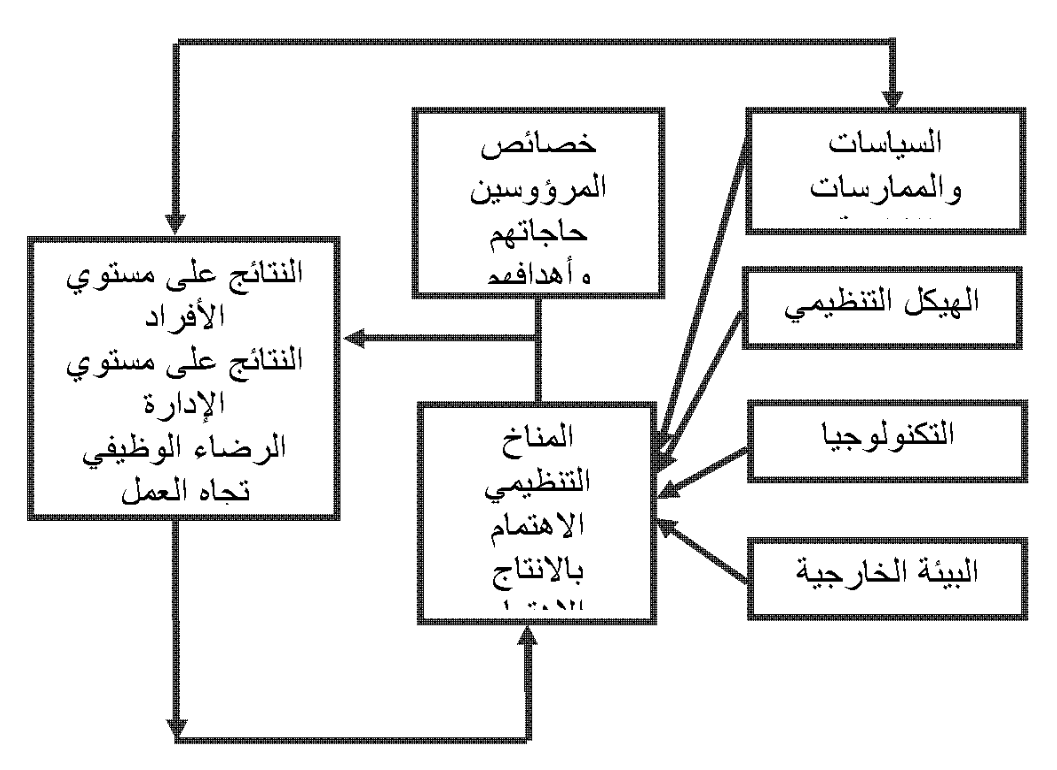
- عدالة نظام المكافآت
- الدفء والدعم
- الحرية والاستقلالية
- التمسك التنظيمي
- روح الجماعة
- المعايير الموضوعية
- القدرات الابتكارية
- نظام الحوافز
- درجة التأييد التي يشعر بها الفرد
- مدي المشاركة في اتخاذ القرارات
- خصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد
- الخلفية الشخصية للفرد .
- الاهتمام بالإنجاز .
- الاهتمام بالعلاقات .
- المهارات الفنية
- أنماط السلوك
- حل المشكلات
- الاحترام المتبادل بين الأفراد
- الثقة
- المعنويات
- الانتماء والالتزام
- تعادل القوة
- المساندة والاعتبار
- المساواة والعدل

- القيم والمعايير
- قواعد العمل
- الدافعية
- معالجة الأخطاء
- الرقابة
- السياسات
- التكيف

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تعيش كافة المنظمات في بيئة مفتوحة يتأثر كلاهما بالآخر ويؤثر فيها ويعد المناخ التنظيمي لأي منظمة نظاما مفتوحاً يتأثر بكثير من المتغيرات ويؤثر فيها ، ويقصد بالنظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يهتم بالعلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجية يؤثر ذلك فيها ويتأثر بها.

علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



المصدر : Beach S. Dole , **Personnel : The Management of people at work** Macmillan publishing Co. inc. , New York , 4th E.d . , 1980 , P. 137

ويمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام (عوامل تنظيمية – عوامل نفسية – عوامل بيئية) ، وذلك على النحو التالي :

أولا : العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي .

١. **السياسات والممارسات الإدارية :**

- المديرون الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة لمرؤوسيهم هم الذين يسهمون في تكوين المناخ الإنجازي

المتكيف والذي يشعر فيه الأعضاء بمسئولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة والمنظمة .

- المديرون الذين يتشددون في وضع القواعد والإجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف يساهمون في تكوين مناخ سلبي .

٢. الهيكل التنظيمي :

تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي فكلما زادت هيكلة التنظيم كزيادة المركزية ، والسلطات الرسمية ، والقواعد والإجراءات المكتوبة .... الخ . أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدي العاملين بالمنظمة ، فالانطلاق والتهديد يؤثران على سلوك العاملين وهناك العديد من المتغيرات الهيكلية تؤثر على المناخ التنظيمي في المنظمة منها ما يلي : نطاق الإشراف ، عدد المستويات الإدارية ، وموقع الفرد داخل التنظيم ، ونمط السلطة ، وأسلوب صنع القرار ، وحجم المنظمة . وقد أشار البعض أنه كلما كانت حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحا وصراحة وزادت الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي ايجابي عند العاملين بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم .

٣. نظام الاتصالات بالمنظمة :

يعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل ، ولذلك فلابد من وجود تكامل بين نظام الاتصالات وباقي النظم بالمنظمة . كذلك لابد من وجود تنسيق بين نظام الاتصالات ومختلف النظم في المنظمة وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، كما زيادة فاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي .

٤. درجة التكنولوجيا المستخدمة :

يمكن القول أنها كلما زادت درجة التكنولوجيا . وزاد دور الآلية في مجال العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل . وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير جيد ، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي . ولكن يقصد من ذلك أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في التحديث والتطوير . أما زيادة الاعتماد على الآلية والأوتوماتيكية فإن ذلك لا يساعد على تحسين المناخ التنظيمي .

٥. طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد :

كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدي الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذاك عاملا مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة .

٦. نظام اتخاذ القرارات بالمنظمة :

تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات . ويسهم مدخل المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم ، وكذلك فهو يجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة ، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الأهداف .

ثانيا : العوامل النفسية المؤثرة في المناخ التنظيمي .

١. الضيق والقلق :

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدي الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها .

ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلـى جهـد وأداء مميزين بطرق عديدة منها :

- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا .
- بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط ، أى بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية .
- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه .

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدي الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته . أى صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية . لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب .

٢. الصراع النفسي :

قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق ، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل . ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا.

ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية . أى أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوي الشخصي .

وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل . ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوي الإداري في المنظمات .

٣. الولاء والانتماء :

يقصد بهذا العنصر إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة . وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين ، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة .

ثالثا : العناصر الشخصية المؤثرة على المناخ التنظيمي :

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثي ، أو مستواه التعليمي ، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل ، وأيضا حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي ، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء .

رابعا : العناصر البيئية المؤثرة في المناخ التنظيمي :

١. البيئة الاقتصادية .

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي لها . ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة التي نعيشها واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز .

٢. البيئة الثقافية :

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكم القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم . فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم .

٣. البيئة الاجتماعية :

للبيئة الاجتماعية دور كبير مؤثر على كفاءة الإدارة سواء كانت معوقة أو تدفع لإنجاز ويبدو أثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها :

- مستوي الدافع على الإنجاز
- العلاقات الاجتماعية والأسرية
- طريقة التفكير بشكل علمي
- الميل نحو التسلط وعدم التفويض

٤. البيئة التكنولوجية :

كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة ، اتجه المناخ نحو السلبية من وجهة نظر العاملين ، وينخفض فيه الابتكار . واستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي لزيادة الاتصالات المتبادلة ، زيادة الثقة ، الإبداعات ، وتقبل الأفراد لتحمل المسؤولية وفي إنجاز العمل .

معوقات ومدعمات المناخ التنظيمي :

حتي نستطيع المنظمة الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال ، يجب عليها التعرف على جانبين هامين هما : القوي المدعمة والقوي المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي .

أولا : القوي المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي

يقصد بالقوي المدعمة ، تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة وعلى من يعمل بها ، وتلك العوامل هي :

١. الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة .

٢. عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين .

3. أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية .
4. اعتماد المنظمة على استخدام المكافآت الايجابية أكثر من التهديد والعقاب .
5. أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة .
6. وضوح دور كل فرد داخل المنظمة .
7. معاقبة المخطئ عقابا يتناسب مع الخطأ .
8. تعتمد المنظمة على مجموعة من الأسس الموضوعية لتحديد الأجور لتحقيق أهداف الإدارة والعامل معا .
9. أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسئوليات الملقاة عليهم .
10. عدم تأثر أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة .
11. وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة .
12. تسمح وسائل الاتصال داخل المنظمة أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب .
13. مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات .
14. الاهتمام بدراسة شكاوى ومقترحات الأفراد وبحث إمكانية تطبيق الجيد منها .
15. أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول .
16. تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها.
17. وضوح أهداف المنظمة للأفراد وأن تكون قابلة للقياس .
18. لا يشعر الأفراد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي .
19. تمكين العاملين والثقة فى المرؤوسين والعدالة فيما بينهم .

٢٠.فعالية وسائل الاتصال في المنظمة بما يسمح بانسياب العمل فـــي ســـهولة ويسر .

٢١.تبدو المسؤولية عند اتخاذ القرارات واضحة .

٢٢.مرونة القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة .

ثانيا : القوي المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي :

يقصد بالقوي المعوقة ، تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المنـــاخ التنظيمي. وتلك العوامل هي :

١. ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها إلى التغيير .
٢. اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختيار .
٣. عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج .
٤. عدم رغبة الأفراد في تحمل المسئولية .
٥. الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة .
٦. عدم تشجع الإدارة الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم .
٧. عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة .
٨. اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية .
٩. اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغهـــا للمرؤوســـين ولا يـــسمح بمناقشته .
١٠.سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة .
١١.تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هـــو الـــسبيل الوحيـــد لزيـــادة الإنتاج .

مقترحات وتوصيات لتهيئة المناخ التنظيمي الفعال :

في ضوء ما سبق يمكننا تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تهيئة المناخ التنظيمي الفعال، وتحقيق التقارب بين اتجاهات المديرين والعاملين . ويتم تفعيل المناخ التنظيمي من خلال تفعيل أبعاد المناخ التنظيمي كما يلي :

١. ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب القادة باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية .
٢. ضرورة تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار والمعبرة عن فاعلية وكفاءة تلك القيادة .
٣. ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظام الإدارة بالأهداف .
٤. الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسن الاستراتيجيات واتخاذ القرارات .
٥. إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات .
٦. البعد النسبي عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين وتخطي قيود العمل وذلك بتوفير درجة أكبر من المرونة والاتصال .
٧. الاهتمام بإدخال بعض المستحدثات الإدارية داخل التنظيم مثل ديناميكية الجماعة ، توسيع الوظيفة ، وإثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة ومن ثم تحقيق رضائهم عن العمل .
٨. تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة في مختلف الاتجاهات ، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة .

٩. ضرورة البت في شكاوى العاملين بسرعة وعدالة مع تدعيم نظام الشكاوي على أساس توضيح خط سيرها .

١٠. اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين .

١١. اهتمام القيادات الإدارية بتنمية قرارات الأفراد مع تنمية الأفراد المبتكرين واستثمار تلك الطاقات بما يحقق فعالية الأداء لجميع العاملين .

١٢. ضرورة الربط بين أجر العامل وبين الوظيفة التي يشغلها .

١٣. تحسين مستوي الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين .

١٤. مساعدة الأفراد على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة .

١٥. الحاجة إلى إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية وإشراك العاملين والمديرين في تصميمه .

١٦. الحاجة إلى نظام للمعلومات يحقق انسياب وتدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات .

قياس المناخ التنظيمي

يسهم هذا الإستقصاء في التعرف على عوامل ومتغيرات المناخ التنظيمي من حيث ما تراه بشأن وظيفتك ، والأجر الذي تتقاضاه ، ورأيك في رئيسك والمجموعة التي تعمل معها بصفة عامة. وتساعدك هذه الاستمارة في التعبير عن آرائك وأفكارك بسهولة. وهذا الاستقصاء ليس اختباراً ، فلا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة. وإنما إجابتك التي تعبر بصدق عن رأيك الحقيقي هي المطلب الجوهري للتعرف على أبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة. أجب بسرعة وبدون أن تنسى أية فقرة.

الرجا قراءة العبارة بدقة ، وإذا وجدت إن العبارة تنطبق عليك بنسبة ٧٠% فأكثر ضع علامة (   ) أمام دائما ، وإذا وجدتها تنطبق بنسبة تتراوح مابين ٣٠% وأقل من ٧٠% ضع علامة (   ) أمام أحيانا ، أما إذا وجدتها تنطبق بنسبة أقل من ٣٠% فضع علامة (   ) أمام نادرا .

العبارة	دائما	أحيا نا	نادرا
أولا : العوامل التنظيمية			
١. ساعات العمل بالمؤسسة مناسبة.			
٢. تطلع الإدارة العاملين بخطط المؤسسة وتطورها.			
٣. يشجعوننا على تقديم مقترحاتنا لتطوير المؤسسة.			
٤. انزعج كثيراً للتغييرات المفاجئة في وتيرة العمل بأن يطلب منا العمل بسرعة شديدة أو التمهل والتأني في العمل.			
٥. يتم استحداث تغييرات بالمؤسسة دون مراعاة لرفاهية العاملين.			
٦. لدى فرص قليلة لاستغلال قدراتي وإمكانياتي في هذه المؤسسة.			
٧. هناك وظائف جيدة لأولئك الذين يرغبون في المضي قدماً.			
٨. بالمقارنة مع بقية المؤسسات فإن الخدمات التي يحصل عليها العاملين بالمؤسسة أفضل من المؤسسات الأخرى.			
٩. رئيسي عادل دائماً في تعامله معي.			
١٠. لدي ثقة في نزاهة وأمانة الإدارة.			
١١. رئيس يعمل على جعل الكل يعلم تماماً ما هو متوقع منه فعله.			
١٢. الإدارة فشلت في إعطائنا أوامر وتعليمات واضحة لا لبس فيها.			
١٣. أعلم تماما كيف يتناسق عملي مع بقية الأعمال الأخرى			

نادرا	أحيانا	دائما	العبارة
			في هذه المؤسسة.
			١٤. تحجب الإدارة عنا المعلومات التي ينبغي أن نعلمها.
			١٥. فترة الخدمة الطويلة تعني الكثير في هذه المؤسسة.
			١٦. يمكنني ضمان بقائي في وظيفتي طالما أؤدي عملي بكفاءة.
			١٧. لدى مساحة واسعة من الحرية لاستخدام تقييمي الخاص.
			١٨. الأفراد الذين يتم ترقيتهم بالمؤسسة عادة ما يستحقون تلك الترقيات.
			١٩. أتعلم الكثير من خلال عملي في وظيفتي الحالية.
			٢٠. عملي غالباً مملاً ومكرراً.
			٢١. يحاول رئيسي التعرف على آرائي حول الكثير من الأمور.
			٢٢. الإدارة بالمؤسسة لها سياسات جيدة جداً فيما يختص بالموارد البشرية.
			٢٣. رئيسنا عمله منظم جداً.
			٢٤. هذه المؤسسة تعمل بكفاءة وسلاسة وشفافية وهدوء.
			٢٥. تعرف الإدارة بحق أبعاد وظيفتها.
			٢٦. لدي المسئولين الوسائل المختلفة لتقسيم وتوزيع الأعمال على العاملين بموضوعية .
			ثانيا : العوامل الإنسانية
			٢٧. تعمل الإدارة بكل جهد لجعل ظروف العمل جيدة.

العبارة	دائما	أحيا نا	نادرا
٢٨. الناس الذين أعمل معهم يعملون على مساعدة من يتخلف منهم في عمله أو من يقع في ورطة أو مأزق.			
٢٩. رئيسي مهتم جداً بتحقيق نجاحات لنفسه بحيث لا يجد وقتاً للاهتمام بحاجات مرؤوسيه.			
٣٠. رئيسي يحشر أنفه بين أعناقنا ؛ فهو يراقبنا مراقبة صارمة.			
٣١. رئيسنا يمنحنا درجات ويفيض علينا بالمدح والثناء عندما ننجز أعمالنا بجدارة.			
٣٢. تعمل الإدارة كل ما في وسعها لترى عامليها يتمتعون بفترة راحة معقولة في أثناء العمل.			
٣٣. إذا كانت لدى شكوى فإنني أشعر بأنه بإمكاني التعبير عنها بحرية إلى شخص ما أعلى مني رتبة.			
٣٤. بالمقارنة مع غيرها من المؤسسات فإن العاملين هنا ينالون أقل قدر من الاهتمام.			
٣٥. في بعض الأحيان أرى أن وظيفتي ليست لها أية قيمة فى هذه المؤسسة.			
٣٦. كلما عملت فترة أطول في هذه المؤسسة كلما شعرت بأنك تنتمي لها أكثر.			
٣٧. هناك أقلية من الناس الذين أعمل معهم يظنون أنهم هم الكل في الكل في تقرير أمر المؤسسة.			
٣٨. الناس الذين أعمل معهم يتعاملون مع البعض بكل سهولة			

العبارة	دائما	أحيانا	نادرا
ويسر.			
٣٩. يعمل رئيسي على جعل مرءوسيه يعملون كفريق عمل.			
٤٠. الإدارة بالمؤسسة مهتمة حقيقية برفاهية العاملين.			
٤١. معظم الرؤساء يعاملون العاملين بروح حميمة.			
٤٢. يمكن أن تجد أصدقاء بالمؤسسة دون جهد كبير.			
٤٣. كل واحد في هذه المؤسسة يريد أن يترأس عليك.			
٤٤. أنا أحس حقيقة بأني جزءاً من هذه المؤسسة.			
٤٥. الناس الذين أعمل معهم أصدقاء حميمون.			
٤٦. أنا حقيقة أؤدي عملاً له وزنه في وظيفتي.			
٤٧. أنا فخور بالعمل في هذه المؤسسة.			
ثالثا : العوامل المادية			
٤٨. تعمل الإدارة كل ما في وسعها من أجل عدم حدوث إصابات عمل.			
٤٩. تعمل الإدارة بكل جهد لجعل ظروف العمل جيدة.			
٥٠. في رأيي أن الأجر بالمؤسسة أقل من المؤسسات الأخرى			
٥١. ينبغي أن تكون هناك طريقة أفضل لمعالجة قضايا الأجور بالمؤسسة.			
٥٢. أنا متفهم لما يقدمه برنامج المؤسسة للإعانات المالية للعاملين.			
٥٣. رئيسي يرى أن مرءوسيه على أفضل مستوى من التدريب.			

العبارة	دائما	أحيا نا	نادرا
٥٤. رئيسي يرى أنه لدينا كل ما نحتاجه مـــن أشـــياء لأداء عملنا.			
٥٥. الإدارة بالمؤسسة تحاول بكل صدق بناء المؤسسة وجعلها ناجحة.			
٥٦. لدى مصالح كثيرة في هذه المؤسسة وفي مستقبلها.			
٥٧. غالباً ما أشعر بأني متمزق ومنهوك في عملي.			
٥٨. يتوقعون منا أن نبذل جهداً فوق طاقتنا بالمؤسسة.			
٥٩. ظروف العمل السيئة تعيقناً من أداء أعمالنا.			
٦٠. بالنسبة لطبيعة عملي فإن ظروف العمل ملائمة.			
٦١. أنا أنال أجراً معقولاً بالمقارنة مع العاملين الآخرين.			
٦٢. هناك ضغوط كثيرة في عملي.			
٦٣. بعض ظروف العمل بالمؤسسة مزعجة.			
٦٤. لدى الأدوات والأجهزة المناسبة لأداء عملي.			
٦٥. أجري يكفيني لأعيش منه عيشة مريحة.			
٦٦. أنا راض عن كيفية معالجة فوائد العاملين بالمؤسسة.			
٦٧. فوائد الخدمة بالنسبة للعاملين بهذه الشركة مناسبة.			
٦٨. عندما يكون خفض العمالة أمراً لابد منه فإن المؤســـسة تتعامل معه بعدالة.			
٦٩. أتقاضى دائماً أجراً أقل مما يتناسب مع عملي.			

الجوانب السلوكية فى اتخاذ القرارات الإدارية

لا نستطيع أن نمارس حياتنا دون الاختيار بين الأشياء، العناصر، الأشخاص ، المواقف . ولا يمكننا تقبل أي شيء وبأي شكل وفى أي وقت دون تقييمه وتحليله، لذا فنحن في حاجة ماسة للحكم على هذا وتلك واختيار أحد الأعمال أو الأنشطة أو السلوكيات أو الأشخاص ، وبناءً على معايير معينة . وكل ذلك يحتاج إلى قرارات ... ، ومن ثم فنحن في جميع مراحل حياتنا ، ومع اختلاف الأنماط والمراكز والأعمال متخذو قرارات .

تأسيساً على ذلك نجد أن القرارات تمثل جزءاً جوهرياً من حياتنا داخل وخارج بيئة العمل ، والقرار هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل ويصنع هذا القرار شخص أو عدة أشخاص من خلال عملية الاختيار التي تنطوي على عدة عناصر أهمها : التحديد والتحليل والتشخيص الدقيق للمشكلة ، والتخطيط والاختيار والتقييم ، واتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته. وبناءً على ذلك نلاحظ أن المدير سبيله إلى القرار هدف واضح وقائمة من الاختيار المتاحة ، فيتم تحديد الأفضل من بينها ثم تحويل هذا القرار إلى عمل.

إن القرارات التي يتخذها المديرون تتراوح بين التكرار والحداثة ، فقد تكون قرارات روتينية يعتاد المدير على اتخاذها في الظروف العادية المتكررة، وقد تكون قرارات طارئة ترتبط بأحداث ومتغيرات جديدة ، كما قد يكون القرار إستراتيجي أو تكتيكى ، يهتم الأول بالأمور الجوهرية في حياة المنظمة والمدى الزمني الطويل، أما الآخر فيركز على الأمور التفصيلية ذات الأجل القصير .

ويعتقد العديد من كتاب الإدارة والمفكرين أن جوهر الإدارة هو اتخاذ القرارات، بل إن هناك مدرسة نظرية القرارات التي تقوم على أساس أن اتخاذ القرارات هو العمل الحقيقي للمدير وهو المعيار الذي يعتمد عليه في التفرقة بين المدير الناجح والمدير الفاشل .

ويقول بيتر دراكر في بحث له عن اتخاذ القرارات " **مهما كان العمل الذي يقوم به المدير ، فإنه يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات ، التي قد تتم بصورة يومية روتينية أو قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتحتاج إلى سنوات من العمل المنظم والتحليل الدقيق** " .

مفاهيم أساسية في القرارات والمشكلات :

- **القرار Decision**

يمثل القرار اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة ، فإذا كان أمام المدير المالي عدة مصادر للتمويل : إما أن يلجأ للاقتراض أو يقتطع جزء من الأرباح أو يقترح زيادة الأسعار بما يؤدى إلى زيادة الإيراد فإنه يكون بصدد الحاجة إلى قرار .

- **صنع القرار Decision Making**

العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفروض والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة .

وتشتمل عملية صنع القرار على الجهود المبذولة قبل وبعد إجراء عملية الاختيار ، ولهذا فالمدير المالي في المثال السابق يحتاج إلى تحليل البدائل الثلاثة المطروحة للاختيار تحليلا شاملاً ، فإذا اختار منها الاقتراض فإنه سيفكر في المصدر الذي سيقترض منه وبأي قدر ولأي مدة، وبأي نظام ... وهكذا .

- **اتخاذ القرار Decision Taking**

يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار ويصدر عن المسئول الذي يملك

السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسئول شخص بعينه أو جهة مختصة .

- **المشكلة The problem**

تمثل المشكلة ذلك الخلل والقصور الذى يواجه المسئول ، ومن ثم فهى موقف رديء يجب التخلص منه وتتعلق المشكلة بأحد العناصر الخاصة بالنشاط ولا يرضى عنها المسئولين فهي ما لا يجب أن تكون وقد تكون المشكلة واضحة وبينة لما لها من أثار سلبية وقد تكون كامنة ومستترة وتحتاج لقدر أكبر من الدراسة والتحليل. وقد لا تكون في الصورة السلبية وإنما مجرد الرغبة في التحسين والتطوير والتنمية عن الوضع الحالي وإن كان إيجابياً .

- **الظاهرة Symptoms**

وتمثل الشواهد المتكررة والأعراض التي يتم ملاحظتها للدلالة على وجود أخطاء وانحرافات سلبية أو نقاط نمو وارتفاع إيجابية ، وبالتالي فالظاهرة قد تكون إيجابية أو سلبية ، ولكن عند وجود مشكلة فالظاهرة في معظمها تكون سلبية كالانخفاض والتدني والانهيار ...

تصنيف القرارات :

يمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعا للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار . وبناء على ذلك فإننا سنتعرض للتصنيفات المختلفة للقرارات كالتالي :

١ - القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة : تمثل **القرارات المبرمجة** الحالات المعروفة والمتكررة والتي بنيت لها قواعد في الماضي تيسر تطبيقها في المستقبل ومن ثم يتم الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تمر بنفس ظروفها ومتغيراتها . **القرارات غير المبرمجة** : وتمثل تلك القرارات

استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة ، والفريدة في خصائصها والتي تكون غير مهيكلة أو محدد أبعادها وتؤثر على أنشطة التنظيم . والسؤال كيف يمكن مواجهة هذا الموقف وخاصة وأنها قد تشتمل على قضايا مثل : التخطيط الاستراتيجي الذي تحكمه متغيرات مستقبلية شائكة ومعقدة مع عدم التأكد من العوامل والمتغيرات المؤثرة ، وتقييم البدائل المطروحة وذلك تمهيداً لاختيار أفضلها .

٢ - القرارات بحسب المناخ السائد : يسعى المديرون للحصول على كافة المعلومات عن البدائل المطروحة للوصول إلى القرار الأفضل من خلال تخفيض حالات عدم التأكد . فكل حالة من الحالات التنظيمية المطروحة يمكن تصنيفها تبعاً للمعلومات المتاحة إلى جانب احتمال تحقيق الفشل. وفى هذا الصدد يظهر لنا أربع حالات تبعاً لمدى التأكد هي : التأكد ، المخاطرة ، عدم التأكد ، والغموض.

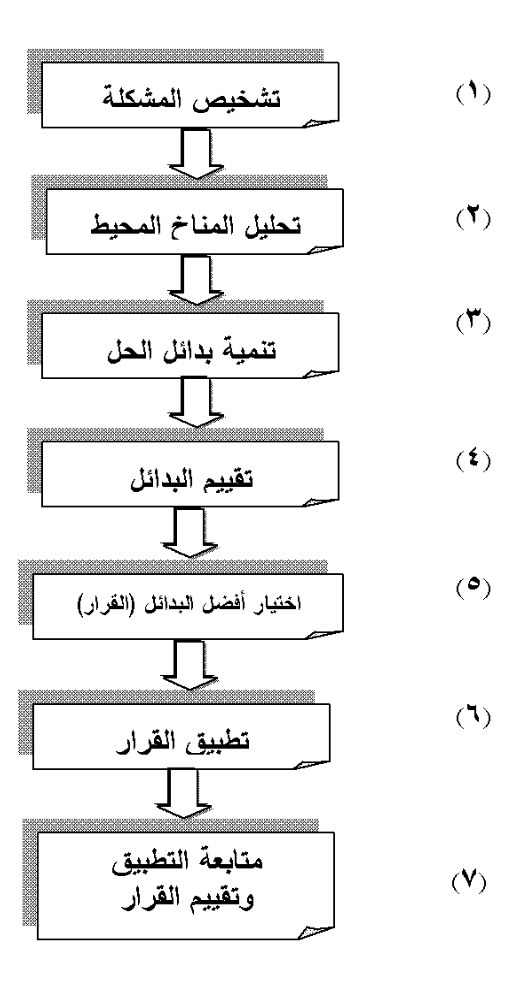
٣ - تصنيف القرارات إلى استراتيجية وإدارية وتشغيلية : **(أ) القرار الاستراتيجي** : وتتميز بالمركزية في المستويات العليا ويعتبر القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً ويتميز بعدم التكرار وهى قرارات قليلة نسبياً في عددها وتتعلق بالمدى الطويل كما أنها تتعلق بالمنظمة ككل وتعمل على تنظيم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.**(ب) القرار الإداري** : يتميز القرار الإداري بأنه يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات الإنجاز ، وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال ،وتحديد كيفية الحصول على الموارد . ويعتبر القرار الإداري هام لاستقرار الهيكل التنظيمي ، وتحديد مراكز السلطة والمسئولية،ومدى المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها بالمنظمة وتهتم القرارات الإدارية بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة ، وتنظيم عمليات الاستفادة منها . **(ج) القرار التشغيلي** : يتميز ببيان تخصيص المواد على العمليات ، كذلك العاملين والآلات ... وفيما يسمى بجدولة

الإنتاج والعمليات . وتوضيح مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية . كما تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة فى سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة ، أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو الطاقة .. وعادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارة والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته . وتتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية . وتتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية .

مراحل عملية اتخاذ القرارات :

تشتمل عملية اتخاذ القرار على العديد من المراحل التي يمر بها المديرين حتى يمكنهم الوصول إلى الحل الأفضل . فيجب تحديد المشكلة وتحليلها تمهيداً للتعرف على بدائل حلها ، ثم اختيار أفضل تلك الحلول واتخاذ القرار بتطبيقه ، ثم متابعته للتعرف على مدى كفاءته : ويوضح الشكل التالى المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات واتخاذها .

مراحل عملية اتخاذ القرارات



(١) تشخيص المشكلة :

إن تحديد المشكلة وتشخيصها ليعد من النقاط الجوهرية في سبيل الوصول لحلها ، ويتم ذلك غالباً من خلال الوقوف على مظاهر وأعراض المشكلة ثم بالتحليل والتدقيق يمكن بيان الأسباب الأساسية التي أدت لحدوث هذه المظاهر، ولذا يجب التفرقة بين مظاهر المشكلة Symptom ، والأسباب التي تمثل أساس المشكلة Causes والمثال الطبي خير دليل على ذلك ، فالطبيب الماهر يبدأ بتشخيص حالة المريض من خلال الوقوف على الأعراض والمظاهر مستعيناً ببعض التحليلات الطبية والأشعات المصورة ليتمكن من تحديد العلاج (الدواء+ تصور للتصرفات التى يجب أن يتبعها المريض) المناسب ليستعيد المريض عافيته .

إن تحديد مظاهر المشكلة وأسبابها والفصل بينهما وتحليلهما بدقة هما السبيل الحقيقي أمام المديرين لحل المشكلات . وإذا خدع المدير في الفصل بينهما واختلط عليه الأمر في التفرقة بين المظاهر (التي تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة) والأسباب (التي تعد الداء والعلة الحقيقية التي أدت لحدوث المشكلة) فلاشك سيكون هناك قراراً خاطئاً ولا يعالج المشكلة.

إن تشخيص المشكلة بدقة يعد بمثابة قطع نصف الطريق فى سبيل الوصول لحلها ، فالمشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة ولا عجب إذا قال حكيم : إذا عرف الداء سهل وصف الدواء .

(٢) تحليل المناخ المحيط بالمشكلة

لا يمكن للمديرين اقتراح أو تحديد المشكلة بدقة بعد دراسة الظواهر المحيطة ، وإنما يجب - إلى جانب دراسة وتحليل ما سبق – تقييم العوامل البيئة المحيطة التي يمكن لها أن تسهم في التشخيص الدقيق للمشكلة .

ويجب على متخذ القرار فى هذه المرحلة أن يتعرض بالدراسة التحليلية لكافة القيود والضوابط الداخلية والخارجية التى تمثل حدود يجب الالتزام بها عند تشخيصه للمشكلة بالإضافة إلى كونها أسس وركائز يجب مراعتها عند اتخاذ القرار .

(٣) تنمية بدائل الحل Develop Alternatives

يتضمن اتخاذ القرار فى معظمه المشكلة – الحل ، ويمكن للمديرين أن يصلوا لإجابات عن هذه أو تلك بطرق عديدة ، ومن ثم فعند تنمية بدائل الحل قد تجد عدة تساؤلات وإجابات عليها تبنى أحياناً على حقائق ووقائع محددة ، وأحياناً أخرى على حدس وبصيرة نافذة (مبنية على الخبرة) وقد يكون الحل على المدى القصير أو على المدى الطويل ، هذا ومن الممكن أيضاً أن يكون حلاً واضحاً جلياً للجميع وقد يكون غامضاً لا يظهر مختلف أبعاده وتأثيراته إلا بعد اختباره وتطبيقه كطرح منتج جديد فى السوق والانتظار للتعرف على تأثيره على الحصص والتسويقية .

إن التحديد الدقيق للمشكلة وتشخيصها بمنتهى الوضوح يسهم إلى حد كبير فى تنمية بدائل الحل ، ويجب على متخذ القرار أن يهتم بتلك المرحلة اهتماماً بالغاً فلا يفوته إدراج أحد البدائل تمهيداً لتقييمها واختيار إحداها.

(٤) تقييم البدائل Evaluate Alternatives

تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه ، قوته وضعفه ، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات ، ولا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها.

وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعى والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية ، فتطبيق الحل سيكون فى المستقبل وستجنى المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلاً ، ومن ثم فالأمر يتطلب قدراً دقيقاً من التنبؤ والتوقع لما فى هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات .

(٥) اختيار أفضل البدائل (القـــــرار) Make a choice

فى هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البـــدائل Optimal ذلك الذى يتيح أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة ويقلص الـــسلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن .

ويلجأ معظم المديرين إلى استخدام المعايير الماليـــة والكميـــة عنـــد اتخـــاذهم للقرارات وذلك بغية الوصول إلى قرارات فعالة .

(٦) تطبيق القرار Implement the Decision

من خصائص القرار الإداري أنه ينفذ عن طريق جهود أفراد آخرين ، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويصنع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل ويقيمها ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها ، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين .

إن تحويل القرار إلى عمل فعال يتطلب تفهم الأفراد للتغيير المتوقع فى سلوكهم وتصرفاتهم والمطلوب منهم حسب مراحـــل التنفيـــذ والاحتياجـــات والإمكانـــات الضرورية لتطبيق القرار .

(٧) متابعة التطبيق وتقييم القرار Evaluate and Adapt Decision Results

تهتم الخطوة الأخيرة فى عملية اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيـــق وتقيـــيم النتائج أولاً بأول ، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره فى حل المشكلة موضوع القرار ، هذا إلى جانب أن المتابعة تظهر مدى الانحـــراف عـــن المخطط سعياً إلى السرعة والدقة فى معالجة الانحرافات السلبية والتعـــرف علـــى أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات :

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها ، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار ، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار، ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات والتي يمكن بيانها على النحو التالي :

أولاً : العوامل المتعلقة بالمشكلة :

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث : نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها ، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التى يعانى منها التنظيم .

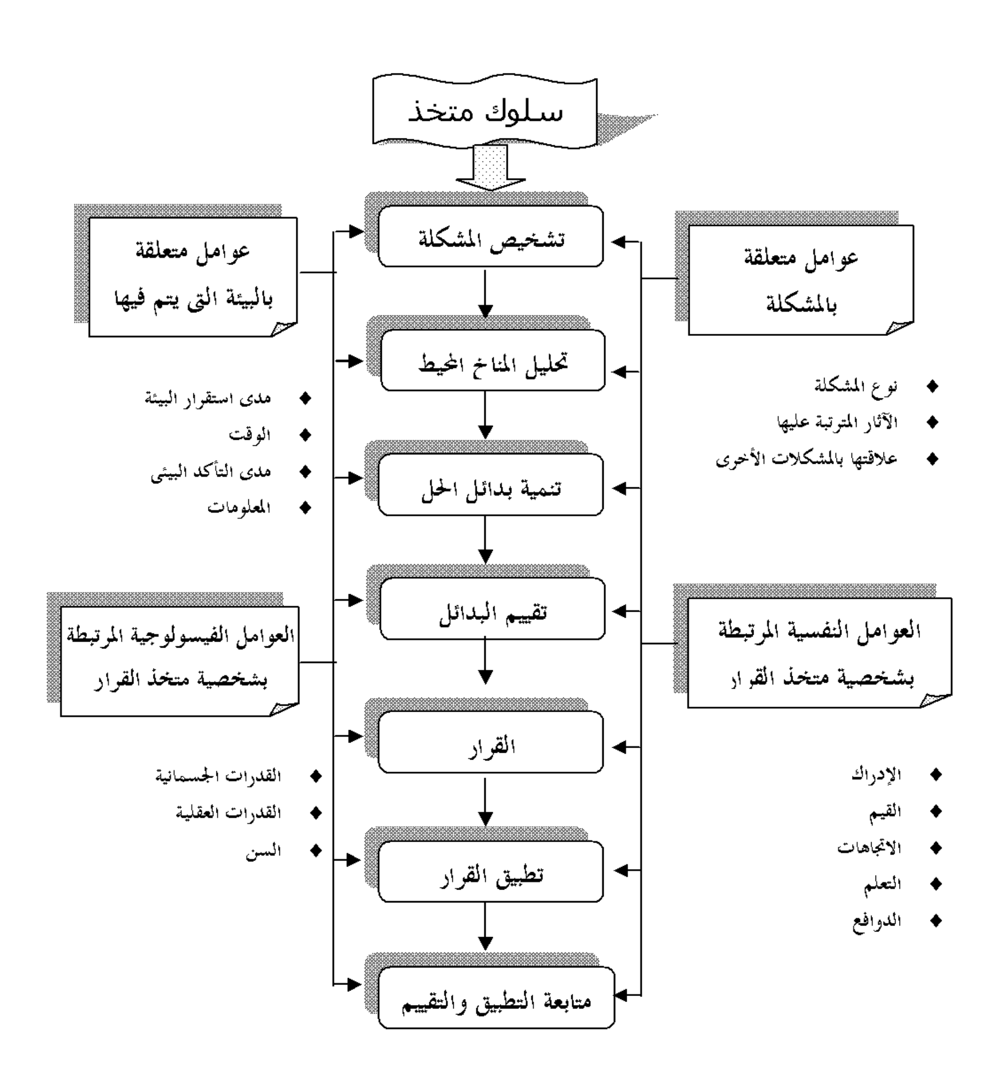
ثانياً : العوامل المتعلقة بالبيئة :

تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرارات ، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية ، وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه أو ضيقه لها تأثيرها البين على القرار ، كذلك مدى التأكد أو عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوافرة فى تلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية ... كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار .

ثالثاً : العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار :

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع ، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها.

العوامل المؤثرة فى عملية اتخاذ القرار



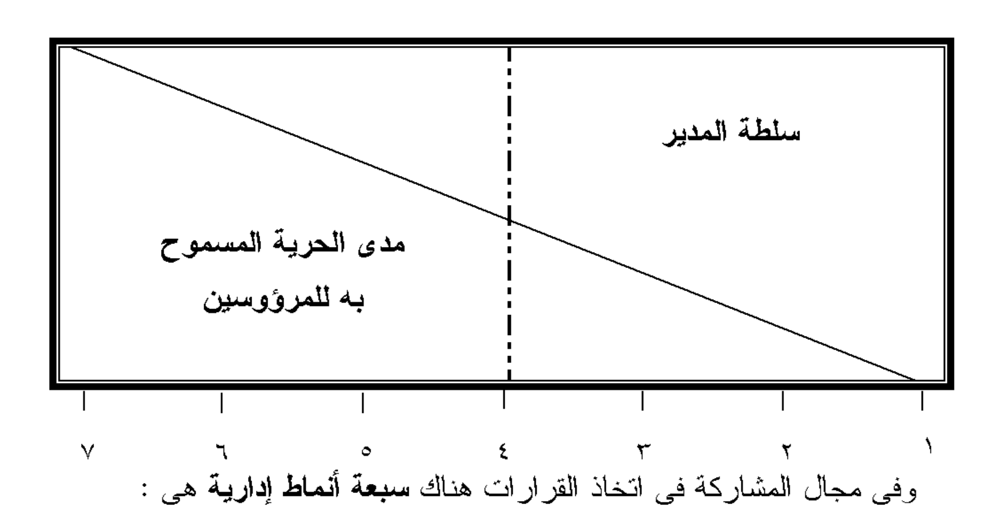
المشاركة في اتخاذ القرارات :

تقتضي ظروف الموقف أحياناً تركيز سلطة اتخاذ القرارات فى يــد شــخص واحد، وأحياناً أخرى يتم الاعتماد على المشاركة فى اتخاذ القرارات .

ومن بين مزايا المركزية فى اتخاذ القرارات الحــسم فــى اتخــاذ القــرارات الجوهرية والحرجة ورسم السياسات الرئيسية للمنشأة وتيسير عملية الرقابة وسهولة التنسيق بين السياسات ومراعاة عوامل الوقت والسرية وغيرها من العوامل .

أما من حيث مزايا المشاركة فى اتخاذ القرار فهي عديدة ومن بينهــا شــعور الأعضاء بالمكانة والأهمية ، وتقبلهم لعمليات التغيير ، وسهولة إرشادهم وتوجيههم ، وزيادة الكفاءة فى الأداء وتحسين الإنتاجية والتوصل إلى قرارات فعالــة نتيجــة الاستفادة من خبرات العديد من الأفراد . ويوضح الشكل التالى مدى المشاركة فــى اتخاذ القرارات

مدى المشاركة فى اتخاذ القرارات



وفى مجال المشاركة فى اتخاذ القرارات هناك **سبعة أنماط إدارية** هى :

- **النموذج الأول** :وفيه ينفرد المدير بصنع القرار ويعلن المرؤوسين به لتنفيذه.

- **النموذج الثاني** : وفيه ينفرد أيضاً المدير بصنع القرار ولكنه يحاول الترويج له مقدماً لدى مرؤوسيه كي يحصل على تأييدهم وقبولهم للقرار.
- **النموذج الثالث** : وفيه يعرض المدير قراراه على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع الآراء إلا أنه قلماً يقوم بتعديل القرار.
- **النموذج الرابع** : يضع المدير قرار مبدئياً قابلاً للتعديل ، وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يقرر ويتحمل المسئولية ، ويسمح هذا النوع من السلوك من جانب الرئيس للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير بالنسبة للقرار .
- **النموذج الخامس** : يعرض المدير المشكلة على المجموعة ويحصل على مقترحاتهم بخصوص البدائل الممكنة لحل المشكلة ، وتصبح وظيفة المجموعة العمل على زيادة حصيلة المدير من بدائل الحلول الممكنة بالنسبة للمشكلة .
- **النموذج السادس** : حيث يترك المدير للمجموعة اتخاذ القرار في ضوء الحدود التى يضعها لهم ، وفى هذا النموذج فإن المدير يخول للمجموعة اتخاذ القرار (وشارك باعتباره عضواً فيها) ولكن قبل القيام بذلك فإنه يحدد المشكلة المطلوب حلها ، والحدود التى يجب أن يتخذ القرار فى إطارها .
- **النموذج السابع** : وهذا النموذج يمثل درجة متطرفة بالنسبة لحرية المجموعة ، وتحدث أحياناً عندما يقوم فريق البحث بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها وتقرير الحل المناسب وعرضه على المدير لاتخاذ القرار .

دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال

عزيزي المدير ...

إذا كنت تريد أن تكون صاحب قرارات فعالة عليك الالتزام بما يلي :

١- افحص كل بديل بمنتهى الدقة قبل اتخاذك للقرار .
٢- استخدم القرارات السابقة فقط إذا اتضح لك أنها مازالت صالحة .
٣- غير القرارات التى لم تعد مناسبة للظروف الجديدة .
٤- اربط قراراتك قصيرة المدى بالقرارات طويلة المدى .
٥- راعى مستوى كل فرد بحيث يلائم متطلباته وظروفه .
٦- احرص على أن تتوقع واستعد للتغيرات التى قد تحدث .
٧- تساءل دائماً عن الأخطاء التى قد تحدث عندما تتخذ قراراتك .
٨- ضع فى اعتبارك نتائج جميع الاحتمالات التى قد تحدث
٩- وازن بين الحدس والتوقع الداخلى والتحليل المنطقى الواضح .
١٠-تجنب صنع القرارات التى تعتمد إلى حد كبير على الصدفة .
١١-قيم قدراتك فى صنع واتخاذ القرارات واسعى دائماً لتحسينها .
١٢-كن مدركاً للسياسات التى تكمن وراء صنع القرار .
١٣-قيم آثر القرارات التى تتخذها على الآخرين من حولك (زملاء – رؤساء – مرؤوسين – عملاء)
١٤-ثق فى قدرة الآخرين على اتخاذ القرارات .
١٥-ابتعد ما استطعت عن اتخاذ القرارات تحت الضغط الزمنى الشديد .
١٦-اتخذ قراراً سريعاً عندما تخطئ قراراتك فى إحداث التأثيرات المطلوبة.
١٧-لا تؤجل القرارات الحيوية بل اتخذها بدقة وسرعة .
١٨-كن مدركاً لتوقعات الآخرين لقراراتك .
١٩-كن متفائلاً ولكن ابق واقعياً عند التخطيط للأهداف المستقبلية .
٢٠-كن منطقياً وموضوعياً عند وصفك وتحليلك للظروف الجارية والمناخ المحيط
٢١-استفسر بشكل موضوعى عن أثر قرارك حتى تحصل على التغذية المرشدة الصحيحة .

٢٢-تقبل النصح والإرشاد من الآخرين عندما يقدمونه .

٢٣-شجع الآخرين للمشاركة فى القرارات لتحصل على نتائج أفضل .

٢٤-ابحث عن المعلومات المهمة وضعها فى ملفات للاستخدام المستقبلى .

٢٥-أسس علاقات جيدة مع مراكز ومصادر المعلومات المختلفة .

٢٦-تطلع إلى الطرق الجديدة والمبتكرة لحل المشكلات .

٢٧-اخلق اتجاهاً إيجابياً لديك ولدى الآخرين عند مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.

٢٨-اسأل نفسك دائما ... هل فكرت فى جميع الاحتمالات ؟ !

٢٩-خطط للأفضل كما تحب ولكن لا تنسى الاستعداد للأسوأ .

٣٠-أعط كل فرد الفرصة ليعرض أفكاره وشجع الانسياب المتحرر للأفكار المبدعة.

وعليك تجنب الأخطاء التالية :

١ – عدم التشخيص الدقيق للمشكلة المطروحة ، والخلط بين الظـاهرة والأسـباب الحقيقية للمشكلة .

٢ – الأهداف غير الواضحة والمحددة أو وجود أهداف متعارضة وغير متفق عليها

٣ – عدم القدرة على تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة والبدائل المطروحة للاختيار .

٤ – التسرع فى اختيار أحد البدائل دون التأكد أنه هو الأفضل من الخيـارات محـل البحث .

٥ – عدم تحديد معايير ومقاييس واضحة ومتفق عليها للمفاضلة فيما بين البدائل .

٦ – معالجة مشكلات تخرج عن سيطرة وسلطة متخذ القرار .

٧ – عدم التخطيط الكافى لكيفية تنفيذ وتقييم البديل الذى تم الاستقرار عليه .

٨ – ضعف عمليات المتابعة المستمرة للقرار للتعرف على نقاط القوة والضعف فى التنفيذ .

الأنماط السلوكية
للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية

فيما يلي عدد من التصرفات والمبادئ التي تؤمن بها عند تعرضك للمشكلات واتخاذك لقراراتك، وضح درجة موافقتك على كل منها بوضع علامة (√) قرين كل عبارة تحت درجة الموافقة.

العبارات	موافق تماماً	موافق	بدون رأي محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١- أحدد للعاملين معي أهدافاً واضحة وتعليمات دقيقة عن كيفية الأداء.					
٢- أطبق قواعد وإجراءات وسياسات المنظمة مهما كانت الظروف.					
٣- أقدم تصوراً محدداً حتى يتقبل العاملين معي التغيير المطلوب.					
٤- لا أكون اتجاهات سلبية أو إيجابية اعتمادا على المشاعر.					
٥- أتخذ قراراً فورياً يحل المشاكل عندما أتعامل مع أصحاب الشكاوى.					
٦- أفضل أن تعمل كل إدارة بصورة مستقلة حتى تحقق أهدافها.					
٧- لا أتدخل في منطقة نفوذ أي زميل وفي المقابل لا أحب أن يتدخل أحد في عملي.					
٨- إن عدم تدخل الآخرين في عمل يؤدي إلى إنهائه بدقة وسهولة.					
٩- يصعب الوصول إلى قرار جماعي في حل المشكلات لأن معظم الأفراد يميلون للفردية بدرجة كبيرة.					

العبـــارات	موافق تماماً	موافق	بدون رأي محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
١٠- أعتقد أن العاملين سيبذلون جهداً أكبر إذا قدمت لهم اقتراحات محددة حول مجالات التحسين.					
١١- أحرص على الإنصات الكامل للآخرين عند عرضهم للمعلومات المتعلقة بما أدرسه من مشكلات.					
١٢- لدى القدرة على التعامل مع مواقف المعارضة والصدام مع الآخرين.					
١٣- أحرص على أقناع الآخرين باستخدام الحلول التي أقدمها.					
١٤- يمكنني العمل مع أشخاص لا أرتاح إليهم شخصياً.					
١٥- أستطيع تفهم الفروق في الثقافات المتنوعة ودورها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
١٦- التزام حرفيا بالتعليمات وأسير على هدى من السياسات والإجراءات المرسومة.					
١٧- أميل إلى أن يأخذ رؤسائي بزمام المبادرة لحل المشكلات.					
١٨- أفضل دائماً طاعة رؤسائي فيما يصدرونه من قرارات وما يحددونه من توجيهات.					
١٩- أتعرف على جوانب القوة لدى الآخرين وأسعى لمحاكاتهم في ذلك.					
٢٠- أفضل أن أكون تابعاً في المواقف الحرجة والتي قد يلحقني من ورائها بعض المخاطر.					
٢١- لدي القدرة على الاستفادة من تجارب الآخرين.					
٢٢- أحرص على اللجوء لطلب المساعدة من					

العبـــارات	موافق تماما	موافق	بدون رأي محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
الآخرين عند الحاجة إليها.					
٢٣- أهتم بتحليل ودراسة كافة المقترحات لإيجـــاد الحلول المناسبة لما يواجهني من مشكلات.					
٢٤- لا أقلل من قدرات الأطراف الأخـــرى عنـــد تقديم آرائها لحل المشكلات.					
٢٥- أتفهم اهتمامات الأطراف الأخرى ومجـــالات القوة التي يتميز بها كل طرف.					
٢٦- لا أستطيع العمل تحت ضغوط الوقت وإلحاح الآخرين.					
٢٧- أفضل التوصل إلى الحلول الوسط.					
٢٨- لا أميل إلى تحمل المخاطر.					
٢٩- يجب التكيف مع التغيرات والتعـــديلات عنـــد حل المشكلات واتخـــاذ القـــرارات بـــصورة مستمرة.					
٣٠- أسعى للتعـــرف علـــى رأى الآخـــرين فـــي قراراتي قبل اتخاذها وغالباً ما يؤدي ذلك إلى إعادة النظر فيها.					

مفتاح الحل
الأنماط السلوكية
للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية

النمط	العبارات	المجموع	الترتيب
١- النمط المباشر(العقلاني)	١ - ٥		
٢- النمط المنعزل	٦ - ١٠		
٣- النمط المفاوض (غير الشخصي)	١١ – ١٥		
٤- النمط المتبع	١٦ – ٢٠		
٥- النمط المستشير المحافظ	٢١ - ٢٥		
٦- النمط المتردد (الكاره)	٢٦ – ٣٠		

تنمية الاتجاهات الإيجابية
لدي العاملين نحو منظماتهم ووظائفهم

يري العلماء والباحثين أن القيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى ، والتي تحدد إطارا عاما للممارسات الضرورية المرغوبة ، وأنها في سبيل ذلك تؤدي الوظائف التالية :

- تحديد بدائل التصرف الممكنة .
- تقييم بدائل التصرف .
- التصرف وفقا لتوجيه قيمي معين .
- التصرف وفقا لتوجيه قيمي معين
- تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات

وينظر **Rokeach** إلى القيم باعتبارها اعتقاداً راسخاً بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من أى طريقة أخرى متاحة ، وأن اتخاذ هدفاً أو غاية معينة يكون أفضل من اتخاذ أهدافاً أو غايات أخرى .

كما يؤكد **Schein** إلى أن القيم عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤدي عدة مهام منها .

- التأثير في توقعات الأفراد وأنماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة .
- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزمات التوافق بين أعضاء الجماعة .
- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة .
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وأنماط السلوك الثقافي التي تميزها .
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الأفراد والجماعات .

أما **Bengston** فينظر إلى القيم على أنها مفهوم أو تصور للأشياء المرغوبة ويشعر بها الفرد من خلال بالالتزام أو الدافع لاختيار سلوك معين دون آخر ، وأنها تمثل معايير لإصدار أحكام الفرد على مدى مناسبة السلوك وتحدد توجهاته نحو التصرف . وقد تكون القيم واضحة فيستدل عليها من خلال التعبير اللفظي وقد تكون كامنة فيستدل عليها من خلال سلوك الفرد وتصرفاته.

في حين يري **Kluckholn** أن القيم تمثل تصوراً – صريحاً أو ضمنياً – يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه ، ويؤثر في اختيار الطرق والأساليب والوسائل والأهداف الخاصة بالتصرف ، وفكرة المرعوب فيه تحددها ثقافة الفرد والجماعة التي تعتبر حجر الزاوية في مفهوم القيم .

وبصفة عامة من خلال عرض الاتجاهات السابقة عن مفهوم القيم يمكن الخروج بعدة حقائق هي :

١- أن هناك إجماع من قبل العلماء والباحثين بأن القيم هي الموجه الأساسي لأنماط وسلوك والتصرفات واتخاذ القرارات ، وأنها توفر الأساس الموضوعي للإختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات .

٢- أن هناك شبه اتفقا بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد ، بالإضافة إلى توافقه مع الجماعات المحيطة به والبيئة التي ينتمي إليها .

٣- إمكانية التعرف على أنماط القيم من خلال تحديد أنماط السلوك الفردي تجاه مواقف محددة ، كل ما هنالك بأن تكون تلك التصرفات والمواقف نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد .

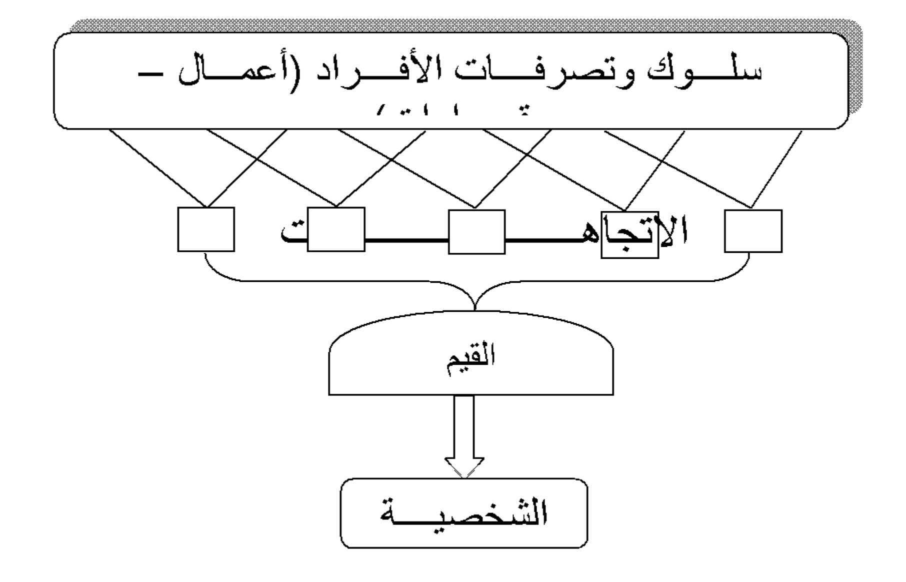
٤- أن القيم تنطوي على أبعاد وجوانب متعددة منها ما هو معرفي وما هو وجداني وما هو سلوكي ، وهذه الأبعاد تندرج في قوتها وتأثيرها ، وهو الأمر الذي يعني بأن القيم تنتظم في بناء هرمي ، أى أنها ليست ذات

ردجة واحدة من الأهمية وتختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من فرد لآخـــر طبقاً لاختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية .

٥- أن القيم موضوعات مرغوبة دائماً ، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجه قيمي محدد يجب أن يتم وفقاً لرغبة الفرد وإرادتـــه دون ضغط أو إذعان لأي مصدر خارجي .

وتبدو أهمية القيم في أنها تحدد الإطار الفكري للشخصية ذلـــك الـــذي يرســـم الاتجاهات ويساعد في توجيه السلوك بعد ذلك ولهذا فالقيم أكثـــر تأصـــيلاً وثباتـــاً واستمراراً من الاتجاهات ، إذ أنها تمثل نتاج تفاعلات نفسية وبيولوجية داخل إطار بيئة معينة ، ويوضح الشكل التالي جذور شجرة القيم وفروعها .

جذور شجرة القيم وفروعها



تعريف الاتجاهات **Attitude** :

يعرف كامبل الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما ، فإذا لاحظنا فردين الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف ، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع ، **فكيف يمكن تفسير ذلك** ؟ يمكن تفسير التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف والموضوع ، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع بغض النظر عن كونها إيجابية أو سلبية.

ويعرف ألبورت الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية ، تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها.

يتفق معظم علماء النفس على أن الاتجاه هو **ميل أو استعداد ذهني وعصبي ونفسي إيجابي أو سلبي ، تنظمه خبرات الفرد وتجاربه ، والذي يحدث تأثيرا محددا في إستجابة الفرد نحو الأشخاص و الأشياء أو المواقف أو الموضوعات** .

والحقيقة أن معظم التعريفات المشهورة تشير إلى النواحي الأساسية في إصطلاح الاتجاهات على النحو التالي :

١- الاتجاهات عبارة عن حالات من الاستعداد أو التهيؤ للسلوك والتصرف.
٢- أن هذه الاستعدادات مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.
٣- أنها منظمة تنظيم ديناميكي بمعنى أنها متصلة بعضها ببعض في التنظيم المعرفي للفرد.
٤- الإتجاهات عملية نفسية ذهنية معقدة ومركبة .

٥- أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية سواء كان مدفوعاً نحوها أو مدفوعاً عنها.
٦- أنها تتميز بالثبات والإستمرار .
٧- أنها قد تكون إيجابية ومرغوبة أو سلبية غير مرغوبة .

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن هناك فارقاً كبيراً بين اتجاه الفرد نحو موضوع أو موقف ما ومعلوماته عن هذا الموضوع أو الموقف ، **فالاتجاهات** قوى دافعة موجهة في حين أن **المعلومات** قوى خامدة ، بمجرد معرفة الفرد بمعاني الصدق مثلاً لا يؤدي به إلى سلوك فعلي ، أما اتجاهاته وعواطفه نحو هذه المعاني فاستعدادات دافعة حافزة. أما **الرأي** فهو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه النفسي حول موضوع جدلي أو هو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين على أساس المعرفة والواقع إلا أن هذا الحكم يعبر عن اتجاه الفرد وعواطفه بدرجة كبيرة. أما **الميول** – كما يراها البعض – فتمثل اتجاها نفسيا لكنه اتجاها موجبا يعمل على حفز الفرد للعمل والتصرف بطريقة إيجابية.

مكونات الاتجاهات :

تتضح مكونات الاتجاهات من التعريف الذي أورده تريانـدس **Traindis** والذي يحتوي على معظم المفاهيم الأساسية التي وردت في مختلف التعريفات وهو أن الاتجاهات تمثل فكرة مشبعة بالعاطفة ، وتميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك ، نحو موقف أو موضوع معين. ومن خلال التعريف يبدو أن هناك ثلاثة مكونات للاتجاهات هي :

١ – المكون الفكري أو المعرفي :

يعبر هذا الجانب عن مدركات ومعتقدات الفرد نحو موقف معين أو حدث ما ، ويتشكل من معلومات وآراء الفرد عن موقف معين والتي تتأثر بالأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسيرات المنطقية للعلاقات الموجودة في البيئة المحيطة ، وبالتالي

فإنه لن يكون للفرد أية اتجاهات حيال أي موضوع إلا إذا كانت عنده أولاً وقبل كل شئ معرفة وإن كانت صحيحة وغير دقيقة إلا أنها تمثل جزء ضروري ومكــون أساسي للاتجاهات.

٢ – المكون العاطفي أو الانفعالي :

يعبر هذا المكون عن شعور الفرد بالنسبة لموقف معين أو شئ ما ، وقد يكــون هذا الشعور إيجابياً أو سلبياً وقد يكون قوياً أو ضعيفاً ، ويشير هذا المكــون إلـى مشاعر الفرد وعاطفته ، وعادة يتم اكتسابه من مصادر مختلفة كالأسرة والــزملاء والجماعات. ويعني ذلك أن الفكرة التي كونها الفرد من موضوع ما يجب أن يرتبط بها شعور ما حيالها، وأن هذا الشعور لن يتكون إلا إذا تكونت الفكرة أولاً.

إن طبيعة الشعور الذي يتولد حيال موضوع ما يتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع وبين الأهداف الأخرى التي يراها الفرد هامة . لذلك فــإن الــشعور يصبح إيجابياً تجاه أي موضوع ، إذا كان ذلك يؤدي بدوره إلى تحقيــق أهــداف أخرى ، والعكس صحيح.

٣ – المكون السلوكي :

يعبر هذا المكون عن ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجــاه موقــف محــدد ، ويعكس هذا الجانب محصلة الاتجاه الكلي للفرد لأنه يلاحظ من خــلال مجموعــة تصرفاته والتي تمثل سلوكه ، ولذلك يجب التركيز على هذا الجانب عنــد قيــاس وتحديد الاتجاهات داخل المنظمات.

وهكذا يشير المكون السلوكي إلى أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما ، ثم تلاها تولد شعور محدد (إيجابي أم سلبي) حيالها ، فإنه يصبح أكثر ميلاً إلى أن يسلك سلوكاً محدداً تجاه هذا الموضوع.

خصائص الاتجاهات ومصادرها :

تتميز الاتجاهات بعدة خصائص من أهمها :

١- الاتجاهات مكتسبة وليست وراثية : مرتبطة بمثيرات ومواقف اجتماعية ويشترك عدد من الأفراد أو الجماعات فيها.

٢- الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة.

٣- الاتجاهات تختلف وتتعدد حسب المثيرات التي ترتبط بها.

٤- توضح الاتجاهات وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاهات ، ويغلب على الاتجاه الذاتية أكثر من الموضوعية.

٥- الاتجاهات منها ما هو واضح وظاهر ومنها ما هو غامض.

٦- يقع الاتجاه بين طرفين مقابلين أحدهما موجب والآخر سالب أي التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة.

٧- الاتجاه له صفة الثبات النسبي ولكن من الممكن تعديله أو تغييره ، فإذا كان قوياً فيمكن التدخل لتخفيف حدته ، وإذا كان ضعيفاً يمكن تنميته وتغييره ولكنه في كلتا الحالتين يحتاج لجهد كبير.

أما بالنسبة لمصادر الاتجاهات فإن عوامل التنشئة الاجتماعية وعلى رأسها الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام والجماعات المرجعية تلعب دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات فالوالدين والمربين ينقلون إلى الأطفال عن طريق عمليات التعلم والتقليد والتوحد وتبني ميولهم واتجاهاتهم وتعصبهم ومطامحهم.

كما تنبع الاتجاهات من الظروف الاجتماعية الاقتصادية والسياسية وتتمشى مع مراحل التطور التي يجتازها الفرد ، وتتكون الاتجاهات من خلال عملية التفاعل الاجتماعي وفي المواقف الاجتماعية ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للفرد والجماعة لذا تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية

والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد ، بالإضافة إلى ذلك تلعب التجارب الشخصية في المواقف الاجتماعية دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات.

قياس الاتجاهات :

اهتم العديد من الباحثين والدارسين بتحديد وقياس الاتجاهات باعتبارها عملية نفسية معقدة ومركبة تعبر عن ميل مكتسب تجاه موقف ما أو شئ معين ، وذلك بغية التعرف على طبيعة الاتجاهات ومدى قوتها ، ويمكن قياس الاتجاهات من خلال طرق عديدة منها : المقابلات الشخصية المتعمقة ، والاستقصاءات والتجارب العملية ، ومن أكثر الطرق شيوعاً طريقة الاستقصاء ، ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس اتجاهات الأفراد نحو العمل ما يلي :

١ – مقياس الرضا عن العمل :

قام العديد من الباحثين بتصميم مقاييس للوقوف على اتجاهات ورضاء العاملين نحو جوانب العمل المختلفة حيث يمثل الرضا عن العمل : الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة ، لذلك فإن تحليل جوانب الرضا الوظيفي عن مجالات العمل المختلفة يعد من أهم العوامل التي تساعد في الكشف عن الاتجاهات الحقيقية نحو التفكير أو الرغبة في تنمية القدرات والمهارات الوظيفية والتنظيمية من عدمه.

٢ – قياس الالتزام والولاء التنظيمي :

قدم بعض الباحثين استقصاءات للتعرف على اتجاهات العاملين نحو منظماتهم وذلك بغية تحديد مدى التزامهم التنظيمي داخل المنظمات ، إذ يمثل الالتزام التنظيمي جانباً هاماً من جوانب الارتباط بين الفرد والمنظمة وتمثل معرفته أهمية

خاصة للتنظيمات الناجحة ، حيث أثبتت الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية واستقرار التنظيم.

٣- قياس ليكرت في الاتجاهات :

تعتمد طريقة ليكرت لقياس الاتجاهات على اختيار عدد من العبـــارات التـــي تتعلق بكل اتجاه مطلوب قياسه ويطلب من الأفراد الخاضعين للدراسة الإجابة على العبارات الواردة وفقاً لدرجة موافقتهم على العبارة (موافق تماماً ، موافق ، غيـــر متأكد ، غير موافق ، غير موافق تماماً).

ومن أهم شروط قياس الاتجاه وضوح موضوعه وبساطته وأهميتـــه بالنـــسبة للأفراد كما يجب الأخذ في الاعتبار الفرق بين الاتجاه المقاس والسلوك الفعلـــي ، فالاتجاه المقاس هو الذي نعرفه من نتيجة مقاييس الاتجاهات ، والاتجاه العملي هو ما يصدق السلوك الفعلي ، ويؤكد الباحثين على ضرورة الحرص عندما نقـــرر أن الاتجاهات المقاسة أو الاتجاهات اللفظية تحدد بشكل ثابت السلوك الفعلي للفـــرد أو للجماعة في المنظمة.

تغيير الاتجاهات :

الاتجاهات قابلة للتغيير رغم أنها تتميز بالثبات النسبي ولها صـــفة الاســـتقرار النسبي ، وهناك فرق بين عملية تغيير الاتجاهـــات المقـــصودة وعمليـــة تغييـــر الاتجاهات تلقائياً نتيجة لما يؤثر عليها في الحياة العادية مثل تأثير الأغلبية وتأثير الإيحاء.

ومن الناحية النظرية فإن تغيير الاتجاهات يتطلب زيـــادة المـــؤثرات المؤيـــدة للإتجاه الجديد وخفض المؤثرات المضادة أو الأمـــرين معـــاً ، أمـــا إذا تـــساوت المؤثرات المؤيدة للتغيرات والمؤثرات المضادة له فإنه يحدث حالة مـــن التـــوازن وثبات الاتجاه وعدم تغيره.

ومن العوامل التي تيسر تغيير الاتجاه :

١. ضعف الاتجاه وعدم رسوخه.
٢. عدم وضوح اتجاه الفرد أساساً نحو موضوع الاتجاه.
٣. عدم وجود مؤثرات مضادة.
٤. وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه.

ومن العوامل التي تصعب تغيير الاتجاه :

١. قوة الاتجاه القديم ورسوخه.
٢. زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد.
٣. التركيز في محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد وليس على الجماعة.
٤. الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.
٥. إدراك الاتجاه الجديد كتهديد للذات والمكانة.
٦. محاولة فرض الاتجاه الجديد جبراً رغم إدارة الفرد.

أهم طرق تغيير الاتجاهات :

١ – تغيير الإطار المرجعي :

يتأثر اتجاه الفرد بالإطار المرجعي (الذي يتضمن المعايير والقيم والمدركات) لذا فإن تغيير الاتجاه يتطلب إحداث تغيير في الإطار المرجعي للفرد.

٢ – تغيير الجماعة المرجعية :

إذا غير الفرد الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها أو انتمى إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات مختلفة فإنه مع مضي الوقت يميل إلى تعديل وتغيير اتجاهاته القديمة.

٣ – التغيير في موضع الاتجاه :

إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه وإدرك الفرد ذلك فإن اتجاهه نحو الموضوع يتغير.

٤- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه :

إن الاتصال بموضوع الاتجاه يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي إلى تغير اتجاه الفرد نحوه. وفي معظم الأحوال يكون تغيير الاتجاه نتيجة الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه إلى أفضل إذا تكشفت جوانب إيجابية ، إلا أنه في بعض الأحيان يتضح أن تغيير الاتجاه إلى أسوأ إذا كانت الجوانب التي تتكشف نتيجة للاتصال المباشر سيئة.

٥- تغيير الموقف :

تتغير اتجاهات الفرد والجماعة بتغيير المواقف الاجتماعية فمثلاً اتجاهات رئيس القسم تتغير حينما يصبح مديراً ، ومع اختلاف المستويات الإدارية التي يشغلها.

٦- التغيير القسري في السلوك :

إذا حدث تغيير قسري في السلوك نتيجة لظروف اضطرارية فإن ذلك يصاحبه عادة تغير مصاحب في الاتجاهات إما إيجابي أو سلبي ، خاصة مع الاستمرار على نفس السلوك لفترة طويلة.

اتجاهات المديرين
نحو تنمية ودعم مرؤوسيهم

إقرأ كل عبارة بدقة، وضع دائرة حول الرقم المعبر عن درجة موافقتك على كل منها :

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١- ادعم المرؤوسين وأنمي اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢- أحفز المرؤوسين وأكافأهم فوراً على الأداء.	٥	٤	٣	٢	١
٣- أفوض للمرؤوسين بعض السلطات التي تشعرهم بالمكانة والنفوذ.	٥	٤	٣	٢	١
٤- أسعى باستمرار لتنمية السياسات والقواعد التي تساعد على خلق فرص نمو للمرؤوسين.	٥	٤	٣	٢	١
٥- أشجع المرؤوسين على الابتكار والتجديد.	٥	٤	٣	٢	١
٦- أتحمل أخطاء المرؤوسين نتيجة تفويض السلطة لهم حتى يمكنهم اكتساب الخبرة.	٥	٤	٣	٢	١
٧- أسعى لإدارة الصراع والضغوط التنظيمية لدى مرؤوسي وأعد ذلك أحد واجباتي ومسئولياتي الضرورية.	٥	٤	٣	٢	١
٨- أبذل جهداً كبيراً في حماية مرؤوسي والحفاظ على مكانتهم لدى الجهات المختلفة.	٥	٤	٣	٢	١

	٥	٤	٣	٢	١
٩- أصعد إنجازات وأفكار مرؤوسي للجهات الإدارية الأعلى.	٥	٤	٣	٢	١
١٠- أترك للمرؤوسين قدراً من المرونة وأسمح لهم بحرية التصرف في بعض المواقف.	٥	٤	٣	٢	١

لاحظ :

إنك إذا حصلت على مجموع كلي يتراوح ما بين :

- ٤٠ : ٥٠ فإن اتجاهاتك إيجابية نحو تنمية ودعم مرؤوسيك.
- ٢٥ : ٣٩ فإن اتجاهاتك فوق المتوسطة وتحتاج إلى تنميتها.
- ٢٤ فأقل فإن اتجاهاتك نحو تنمية وتدعيم مرؤوسيك غير إيجابية وتحتاج إلى مراجعتها والسعي لتنميتها.

قياس الاتجاهات نحو الإنجاز

تعد هذه الاستمارة مؤشرا لقياس الدوافع العامة لدى الأفراد نحو العمل بطريقة أفضل للتفوق في شتى ضروب الحياة. الرجا من سيادتكم وضع علامة (   ) أمام كل عبارة من العبارات التالية تحت درجة الموافقة التي تراها مناسبة بالنسبة لك .

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي لي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- ليس من المستحسن أن تسمح لأقاربك أن يعملوا كل شئ عن حياتك لأنهم يمكن أن يستغلونك.					
٢- ليس من المستحسن أن تسمح لأصدقائك أن يعلموا كل شئ عن حياتك لأنهم يمكن أن يستغلونك.					
٣- معظم الناس يقابلون إحسانك بالإساءة.					
٤- معظم الناس منصفون ولا يحاولون سلبك أي شئ.					
٥- معظم الناس يساعدون الأشخاص الذين قدموا مساعدة لهم ليس بدافع رد الجميل ولكن بدافع التعامل بطريقة رجل الأعمال (تبادل المصالح والمنافع).					
٦- يمكنك فقط الثقة بمن تعرفهم معرفة جيدة.					
٧- وضع خطط يؤدي فقط إلى الخيبة والتعاسة					

					لأنه من الصعب تنفيذ تلك الخطط.
					٨- لا يؤثر كثيراً إذا انتخبت مرشحاً معيناً أو أي مرشح أخر لأن الأمور لن تتغير إطلاقاً.
					٩- حسب مجريات الأمور الآن فإن الشخص الذكي ينبغي عليه أن يفكر في الحاضر فقط دون أن يشغل ذهنه بالتفكير بما سيحدث في المستقبل.
					١٠- نحن نحلم أحلاماً كبرى ولكننا حقيقة ليس لدينا الكفاءة المطلوبة في المجتمع الحديث.
					١١- سر السعادة ليس في توقع تحقق أشياء كثيرة في الحياة ثم الاقتناع أخيراً بأي شئ تحصل عليه.
					١٢- من المهم أن تخطط لحياتك بدلاً عن القبول فقط بما تأتي به الأيام.
					١٣- من المهم أن تخطط وأن تسعى بجد لتنفيذ ما خططته.
					١٤- ينبغي أن يأتي العمل في المقدمة حتى لو ضحيت برفاهيتك من أجله.
					١٥- الطريقة المثلي لتقييم الفرد هي مدى نجاحه في عمله.
					١٦- أهم سمات وصفات الفرد الحقيقي هو تصميمه ومطامحه الدافعة.
					١٧- أعظم ما يقوم به الأب نحو أطفاله هو

مساعدتهم ليرتقوا في المجتمع إلى مراكز أعلـــى من مركزه.					
١٨- عند البحث عن وظيفة ينبغي على الفرد أن يختار الوظيفة التي يكون مقرها قريباً من أســرته حتى لو أدى ذلك لترك وظائف أفضل في مواقــع بعيدة عن الأسرة.					
١٩- عندما تقع في ورطة أو مشكلة فإن أقرباءك هم الوحيدين الــذين يمكنــك الاعتمــاد علــيهم لمساعدتك.					
٢٠- إذا كانت لديك الفرصة لتعيين أحد لمساعدتك فإنه من الأفضل أن تعين أحد أقاربك.					

مفتاح الحل

يتضمن المقياس أربعة مكونات وهي :

١- الثقة : الثقة في الناس والإيمان بوجود استقرار في الحياة.

وتعبر عنها العبارات : ١ – ٢ -٣ -٤ – ٥ -٦ .

٢- النشاط والمشاركة والمثابرة : التركيز على التخطيط بالنسبة للمستقبل.

وتعبر عنها العبارات : ٧ – ٨ – ٩ – ١٠ – ١١ – ١٢ – ١٣ .

٣- أولوية العمل : وضع النجاح في العمل فوق كل بديل آخر.

وتعبر عنها العبارات : ١٤ -١٥ – ١٦ -١٧ .

٤- التكامل مع الأقارب : الولاء للآباء والأقارب بدلاً عن النفس أو المهنة.

وتعبر عنها العبارات : ١٨ – ١٩ – ٢٠ .

المتغيرات	الدرجات	المتوسط
الثقة في الناس		
التركيز على التخطيط المستقبلي		
أولوية العمل		
التكامل مع الأقارب.		

قياس الاتجاهات نحو الرسمية في المؤسسات

فيما يلي بعض العبارات المتعلقة ببعض التصرفات التي تتم في وظيفتك ، أقرأ كل عبارة جيدا ثم أجب عليها حسب مدى انطباقها بالنسبة لك أو المنظمة التي تعمل بها مستخدماً خيارات الإجابات المدونة أمام كل منها :

القضايا	صحيح تماماً (١)	أقرب للصحة منه للخطأ (٢)	أقرب للخطأ منه للصحة (٣)	خطأ تماماً (٤)
١ – أشعر بأني رئيس نفسي في معظم الشؤون العملية.				
٢ – الشخص هنا يمكنه أن يتخذ قراراته دون الرجوع لأي شخص.				
٣ – الكيفية التي تؤدي بها الأعمال هنا متروكة إلى حد كبير للشخص الذي يؤدي العمل.				
٤ – الناس هنا مسموح لهم أن يفعلوا كما يريدون				
٥ – معظم الناس هنا يضعون لوائحهم عن العمل بأنفسهم.				
٦ – العاملون هنا دائماً يخضعون للتحقيق عند انتهاكهم للوائح.				
٧ – يشعر الناس هنا بأنهم دائماً				

مراقبون للتأكد من أتباعهم للوائح.				
٨- يوجد كتيب يحتوي على اللوائح ويخطر العاملين بضرورة الالتزام به.				
٩- هناك توصيف مكتمل مكتوب للوظيفة التي أقوم بشغلها.				
١٠- توجد إجراءات محددة يمكن إتباعها للتعامل مع أية ظروف تظهر.				
١١- لكل فرد وظيفة ومهام محددة للقيام بها.				
١٢- يتم التركيز هنا على التقيد بإتباع القنوات المرسومة.				
١٣- تحتفظ المنظمة بمستندات مكتوبة عن أداء كل موظف.				
١٤- علينا التقيد بدقة بإتباع إجراءات عمل مرسومة في كل الأوقات.				
١٥- في أي وقت تواجهنا أية مشكلة عمل علينا الذهاب لشخص معين لحلها.				

مفتاح المقياس

رقم السؤال	التصنيف	الدرجات	المتوسط
١–٥	**الحرية التنظيمية والقرارات**		
٦–٨	**الالتزام الحرفي باللوائح**		
٩	**توصيف الوظائف**		
١٠–١٥	**قياس الأداء الوظيفي**		

يحسب متوسط الدرجات بالنسبة لكل مكون من مكونات مقياس الرسمية الأربعة. فكلما ارتفع متوسط الدرجات (أعلى درجة تساوي ٤) كلما دل ذلك على إتباعك للرسمية والإجراءات التنظيمية بكل دقة. ويصنف كل مبحوث بإعطائه مكانة اجتماعية معينة حسب متوسط درجاته في المكونات الأربعة للمقياس. ثم يمكن حساب متوسط درجات المنظمة بالنسبة لكل مكون من مكونات المقياس الخمسة وذلك بقياس متوسط متوسطات درجات كل المبحوثين في المنظمة المعنية.

تمكين العاملين كوسيلة لتدعيم وتنمية الموارد البشرية

Employee Empowerment

يشير تمكين العاملين في منظمات الأعمال إلى : القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسئولية، ويمكنهم تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه ، بحيث يصبحوا مسئولين مسئولية كاملة عنه.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لزمن طويل. والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

مفهوم تمكين الموارد البشرية

يتفق عدد كبير من الخبراء على أن التمكين Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير على طريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين وتقوم بدعمهم عندما يفعلون ذلك . ومن أجل ممارسة سياسة تمكين العاملين فإنه لابد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة : أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي "Walk the talk" فكل أفعالهم

وأقوالهم لابد وأن تؤيد سلوكيات تمكين العاملين بما يؤدى لزيادة المساحة المتاحة لهم للتصرف والعمل بصورة مستقلة.

وهناك فرق كبير بين التفويض والتمكين ، فالمقصود **بالتفويض** Delegation إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة ، ومن أمثلة التفويض : تكوين لجان للدراسة، فرق حلقات الجودة... حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير. أما **التمكين** Empowerment فيحدث عندما يعطي الأشخاص الميزانيات والأموال وأي موارد أخرى (معايير ومعدلات) بجانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلي الحصول على موافقة من أعلى.

ويسمح التمكين في ظل هذا التصور بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية ، دون الرجوع إلي أعلي. فالاعتماد على الإدارة العليا والتفويض يعطي تغذية مرتدة. ولكن التمكين يتطلب ثقافة خاصة في المنظمة : مناخ يعتمد على ويسمح بأحداث جوهرية في النظر إلى الأمور، تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغييرفي بعض المراكز والوظائف ، وقد يتطلب الأمر أيضا إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغير نحو التمكين.

ومن أهم متطلبات تمكين العاملين :

١- ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها ، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، يأتي دور العاملين في السعي الدءوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.

٢- توفر الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين. إن كل موظف يبحث

عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمهـا فـي درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامـل مـع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

٣- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العـاملين علـى الـدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتي يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية وهـذا يتطلب المعرفة الفنية ، والخبرة ، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم.

٤- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكـن العـاملين مـن اتخـاذ القـرارات الفعالة ، مع الآخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثـة عـن المجتمع المحيط وظروفه ، إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

٥- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العـاملين أنهـم محل ثقة ، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

أهمية تمكين الموارد البشرية

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحـديات العالميـة المعاصـرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب متعددة ، منها :

أ – أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة :

أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥٠% من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هـذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجـع جزئيـاً إلـى الإدارة العليا... وأن معظم هذا الضياع يكمن سببه فـي دوافـع الأفـراد للعمـل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم.

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى ١٠٠% من طاقتهم الإبداعية الكامنة التي أودعهـا الله

في الإنسان. إن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد ، فإدارة الموارد البشرية وليست الموارد المادية هي ما يجب أن يكون لــه الأولوية في اهتمام الإدارة.

ب - الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان :

كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان ، ومن ثم يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج ، يشترى ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له ، إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياساً بعدد الساعات التي يقضيها في العمل إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن يكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل:

١. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
٢. ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
٣. فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
٤. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
٥. تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجوعة التي يعمل معهــا، فــي الــدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمته كإنسان.
٦. توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.
٧. العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطــيط وتنميــة المــسار الوظيفي، وعدم بالدور فى الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
٨. القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام...

ج - الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية :

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافــات فرديــة بــين

البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد أخر..والمجتمع العربي اليوم، يمر بتغييرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية "والاجتماعية النفسية" والتعليمية والسياسة والقانونية تفرض ضـــرورة مراعاتها عند ممارسة النشاط التنظيمي .

المزايا والمعوقات المترتبة على تمكين العاملين

تتعدد **المزايا والفوائد** التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العـــاملين وذلك على النحو التالي :

١ – زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.

٢ – مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.

٣ – تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدى لارتفاع القدرات الإبتكارية.

٤ – توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.

٥ – دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

٦ – زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.

٧ – تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفـــة فيمـــا بـــين الرؤســـاء والمرؤوسين.

٨ – تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.

٩ – تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا فيه .

وعلى الوجه الآخر نجد أن هناك بعض **المعوقات** التي تحد مـــن تطبيـــق تمكـــين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بـــين هـــذه المعوقـــات مايلى :

١ – إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

٢ – زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.

٣ – تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

٤ – زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

٥ – زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

٦ – إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

٧ – زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

٨ – عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

٩ – اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

مؤشرات قياس تمكين العاملين

لقد تناول البعض التمكين اعتمادا على مدخل العلاقات The Relationship Approach، وتناوله آخرين اعتمادا على مدخل الدافعيـــة The Motivational Approach، كما أوضح أحد الباحثين أن التمكين فى التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي :

١– المشاركة فى المعلومات Information Sharing.

٢– توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving.

٣– استقلال المهام Task autonomy.

٤– الشكل التكليفى .Attitudinal shipping

٥ – الإدارة الذاتية .Self-management

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك

المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the Climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه **ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي :**

أولاً : وضوح الغرض Clarity of purpose

- أعرف جيدا أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.
- لقد حددت المهام والمسئوليات لكل منا بدقة ووضوح.
- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- أعرف تماماً الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

ثانياً : الأخلاقيات Morales

- الأفراد العاملين محل ثقة المسئولين.
- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسئولين بالمنظمة.
- أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
- يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- إذا واجهتني مشكلة أجد المسئولين بالشركة (الإدارة) بجانبي حتى تحل.

ثالثاً : العدالة والإنصاف والحيادية Fairness

- أوافق على ما يجرى في الشركة من أحداث وممارسات.
- يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
- أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

رابعاً: الاعتراف والتقدير Recognition

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبدونه من أراء ومعارف.
- تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

خامساً : العمل الجماعي : Team work

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتني الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضا.
- يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد.

سادساً : المشاركة : Participation

- يسهم الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات.
- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

سابعاً : الاتصالات الفعالة Communication

- أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريد الشركة أن تصل إليه.
- الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.
- أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهي الدقة والسرعة.

ثامناً : البيئة الصحية Healthy Environment

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.

- أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.
- غالباً ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
- تتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسن المستمر والتعلم الذاتي.
- تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

قائمة استقصاء لقياس : تمكين العاملين

يشير تمكين العاملين إلى : تزويد العاملين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإنجازعملهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالمشاركة والمناقشة والمبادأة وإتاحة المعلومات اللازمة لهم ...... الخ. وفيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك في إدارتك بشكل خاص ومنظمتك بشكل عام، الرجا وضع علامة (√) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	**يعرف الأفراد أين هم الآن من الخطة العامة للمنظمة.**					
٢	**أعرف تماماً المطلوب والمتوقع مني القيام به.**					
٣	**لقد حددت الإدارة مهام ومسئوليات كل منها بدقة ووضوح.**					
٤	**النظم والإجراءات المعمول بها كافية**					

م	العبـــــارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
	لتحقيق أهداف المنظمة.					
٥	لدى رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وغاياتها الجوهرية والأهـداف التـي تسعى لتحقيقها.					
٦	العاملين فـي المنظمـة محـل ثقـة المسئولين بها.					
٧	سياسات المنظمة مرنة بمـا يحقـق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين.					
٨	أشعر باحترام وتقدير الآخـرين فـي عملي.					
٩	يهتم المسئولين بالمنظمة بالاختلافات الفردية بـين العـاملين فـى القـيم والممارسات ويقدرونها عند توزيـع المهام والأعمال.					
١٠	أحـب العمـل فـي مكـاني الحـالي بالمنظمة.					
١١	يمارس الأفراد عملهم فى بيئة تتـسم بالروح العالية والمعنويات المرتفعة.					
١٢	عندما أواجه مشكلة أجد المـسئولين (الإدارة) بجانبي حتى نجد حلاً لها.					

م	العبـــــارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
١٣	**أوافق على ما يجرى في المنظمة من أحداث وممارسات.**					
١٤	**يتحلى الأفراد في المنظمــة بالعدالــة والحيادية.**					
١٥	**أثق فيما تتخذه المنظمة من قرارات.**					
١٦	**عادة ما يقدر الجهد الفردي ويخصص له مردود مباشر.**					
١٧	**يشعرني مــديري بأهميــة وظيفتــي ومكانتهــا كجــزء حيــوي بالنــسبة للمنظمة.**					
١٨	**يمدني رئيسي بالــدعم الــلازم بمــا يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال.**					
١٩	**تتوقع المنظمة من الأفــراد النتــائج والأعمال الجيدة باستمرار.**					
٢٠	**في إدارتي يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد .**					
٢١	**يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التــى تواجههم.**					
٢٢	**يعتني الأفراد ببعضهم بعضاً وتظهــر فى إدارتنا جماعة متماسكة.**					

م	العبـــــارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
٢٣	**يمنح مديري السلطة والمسئولين لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.**					
٢٤	**غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.**					
٢٥	**يشارك الأفراد فى تحمل المشكلات فيما بينهم.**					
٢٦	**يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.**					
٢٧	**يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني فى الشئون المهمة للمنظمة.**					
٢٨	**أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريد المنظمة أن تصل إليه.**					
٢٩	**الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة.**					
٣٠	**أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.**					

م	العبـــــارة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
٣١	**يتحمل الأفراد إدارة ضـــغوط العمـــل بشكل طبيعي ومناسب للجميع.**					
٣٢	**أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير مـــن التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربـــك العمل.**					
٣٣	**غالباً تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.**					
٣٤	**تتسم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.**					
٣٥	**تتعدد فرص التطوير وتنمية المـــسار الوظيفي للأفراد بالمنظمة.**					

مفتاح عوامل تمكين العاملين

بعد الانتهاء من الإجابة على الاستقصاء السابق ، يمكنك التعـرف علـى مـدى توافر عوامل تمكين العاملين بالمؤسسة التي تعمل بها من خلال إتباع الخطوات التاليـة :

أولا – إذا كانت إجابتك على العبارة موافق جدا فالدرجة التي حصلت عليها (٥) أما إذا كانت الإجابة موافق فالدرجة (٤) ، وإذا كانت الإجابة على العبارة غير محدد فالدرجة (٣) ، وفى حالة الإجابة غيـر موافـق فالدرجـة (٢) ، وأخيرا الدرجة (١) للإجابة غير موافق جدا .

ثانيا – العوامل التي قمت بقياسها للتعرف على تمكين العاملين بالمؤسـسة تنقسم إلى ثمانية عوامل ولكل عامل عدد من العبارات على النحو التالي ، قم بتجميع الدرجات لكل عامل واحصل على متوسط الدرجة مـن خـلال قـسمة المجموع الكلى للعامل على عدد العبارات الخاصة به :

١ – وضوح الغرض :

العبارة	١	٢	٣	٤	٥	المجموع	المتوسط
الدرجة							

٢ – الأخلاقيات :

العبارة	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع	المتوسط
الدرجة									

٣ – العدالة والإنصاف والحيادية :

العبارة	١٣	١٤	١٥	المجموع	المتوسط
الدرجة					

٤ – الاعتراف والتقدير:

العبارة	١٦	١٧	١٨	١٩	المجموع	المتوسط

٥ – العمل الجماعي (فريق العمل):

العبارة	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	المجموع	المتوسط

الدرجة						

٦ – المشاركة :

العبارة	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	المجموع	المتوسط
الدرجة						

٧- الاتصالات الفعالة :

العبارة	٢٨	٢٩	٣٠	المجموع	المتوسط
الدرجة					

٨ – البيئة الصحية :

العبارة	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	المجموع	المتوسط

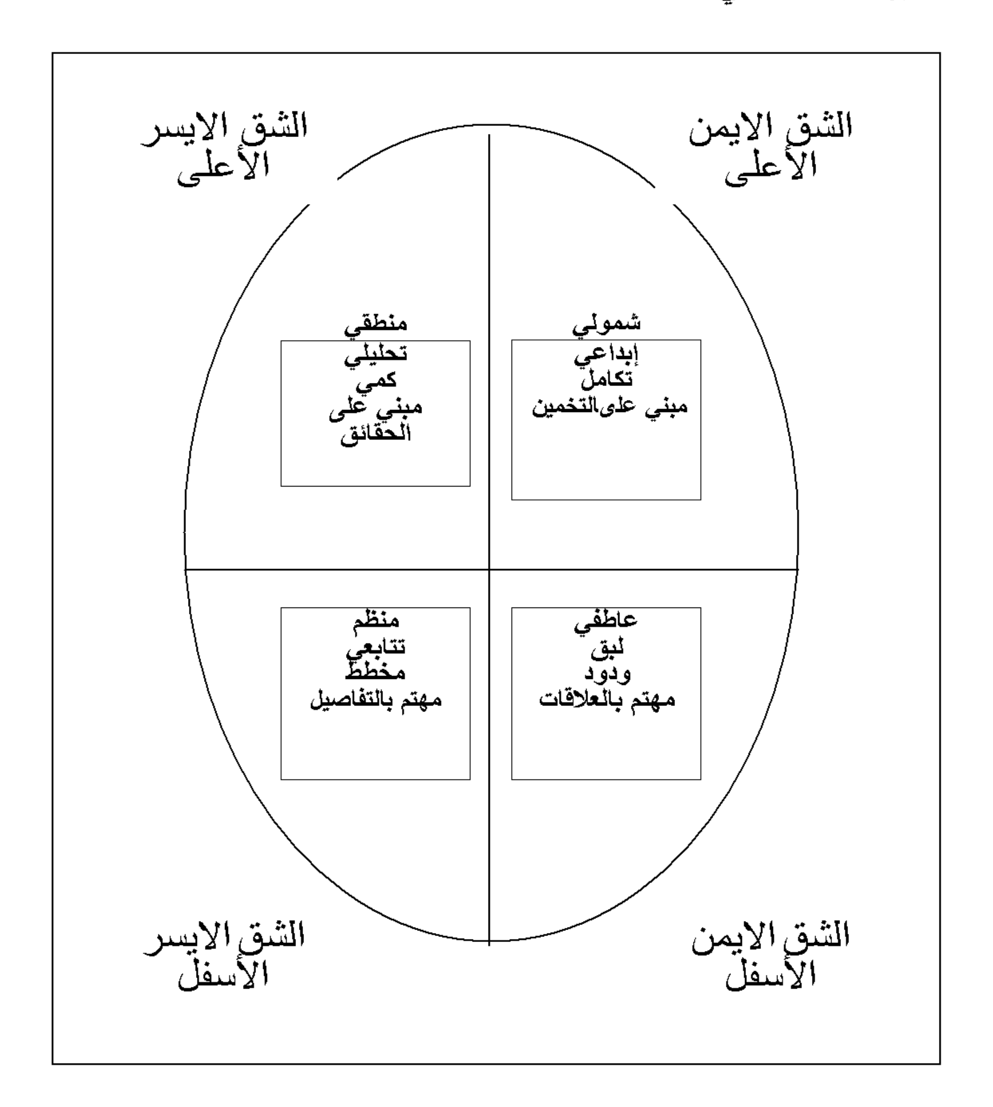
ثالثا : يمكنك رصد متوسط الدرجات لكل عامل من عوامل تمكين العاملين للتعرف على تلك التي تتسم بالقوة ، وتلك التي تتسم بالضعف ، ناقش النتائج مع المدرب :

عوامل تمكين العاملين	متوسط الدرجة
١. وضوح الغرض .Clarity of purpose. ٢. الأخلاقيات .Morales. ٣. العدالة والإنصاف .Fairness. ٤. الاعتراف والتقدير Recognition. ٥. العمل الجماعي .Team work. ٦. المشاركة .Participation. ٧. الاتصالات الفعالة Communication. ٨. البيئة الصحية Healthy Environment.	

تنمية مهارات التفكير الإبتكارى لدى العا ملين

أنماط التفكير في العقل البشري.

أظهرت البحوث إمكانية تقسيم العقل البشري إلى أربعة أجزاء يختص كل جزء منها بنوع معين من العمليات العقلية ونمط معين من أنماط التفكير وذلك كالآتي



- **ما هو الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي ؟**

لمعرفة الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي أجب عن السؤال التالي.

١+١ = ؟

ما رأيـــك ؟

- مثال آخر : **إذا قال لك رجل أن لديه عدد من الأخوة يساوي عدد الأخوات وقالت لك أخته أن لها عدد من الأخوة ضعف عدد الأخوات !**

فالسؤال هو : كم عدد الأبناء في هذه الأسرة ؟

من المتوقع التوصل إلى إجابة وحيدة على هذا السؤال. التوصل إلى هذه الإجابة يلزمها نوع من التفكير، هو "التفكير التحليلي".

- إليك سؤال آخر : **كيف تقنع الناس في المجتمع بقضاء إجازة الصيف القادم بالدولة بدلاً من السفر للخارج**

بالتأكيد لا توجد إجابة محددة "وحيدة" على هذا السؤال، ولكن توجد إجابات متعددة يحتاج التوصل إليها القدرة على التخيل وهو ما يسمى "التفكير الإبداعي".

سؤال آخر : ما هو عدد المربعات في الشكل التالي :

الإجابة الواضحة تماماً للجميع هي = ١٦ مربع. هذه الإجابة هي التي يمكن التوصل إليها من خلال التفكير التحليلي.

هل توجد لديك إجابات أخرى ؟

يمكن التوصل إلى العديد من الإجابات الأخرى عن طريق التفكير الإبداعي، فما هي ؟

ماذا أفعل لتنمية تفكيري الإبداعي ؟

أولاً: إن أول مهمة يمكن أن تقوم بها لكي تجعل من نفسك شخص أكثر إبداعاً هي أن تعطي نفسك (تصريح) للقيام بالأعمال بطريقة إبداعية.

ثانياً : **التغلب على المعوقات الذاتية التي بداخلك والتي غالباً ما تحجب عنك التفكير الإبداعي. فالتفكير الإبداعي ببساطة هو أن تكون على دراية بأن الأشياء يمكن ممارستها والتعامل معها بالعديد من الطرق المختلفة.**

ثالثاً : **يمكن أيضاً زيادة قدرتك على التفكير الإبداعي عن طريق قضاء وقت أطول مع مرؤوسيك، والتحدث في موضوعات مختلفة مع أفراد مختلفون، وقراءة السيرة الذاتية للمبدعين والمبتكرين، والتعرف على كيفية توصلهم لمبتكراتهم .**

رابعاً: **حاول أن تمارس الأساليب التي سوف نقدمها لك في هذا البرنامج وأن تضعها موضع التنفيذ قدر الإمكان، وسوف ترى إن شاء الله نتيجة ملموسة في تغيير طريقة تفكيرك، والتحول إلى التفكير الإبداعي.**

والخلاصة أن التفكير هو :

النشاط العقلي الذي يعتمد على الرموز ، أى يستعيض عن الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث برموزها بدلاً من معالجتها معالجة فعلية ، والرموز التي يستخدمها التفكير متعددة منها الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام ، ومنها الذكريات والإشارات والتعبيرات والإيماءات.

ويتميز النشاط الفكري بالخصائص التالية :

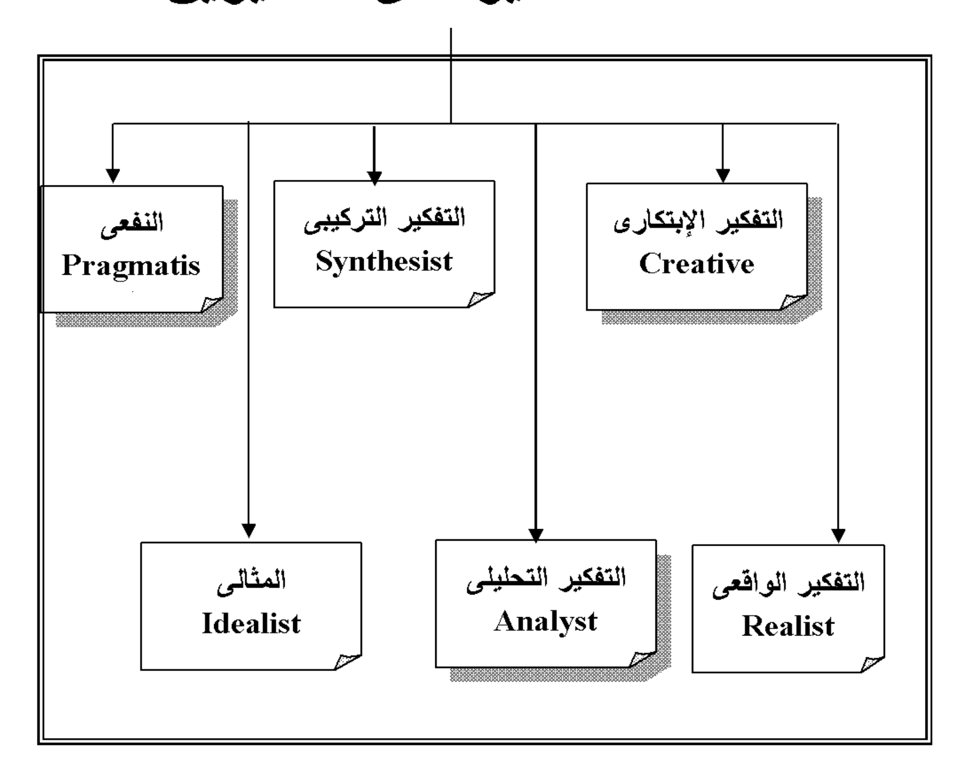
١- القدرة على إدراك العلاقات الأساسية فى الموقف.

٢- القدرة على اختيار بديل من بين عدد كبير من البدائل المتاحة.

٣- القدرة على الاستبصار وإعادة تنظيم الخبرات المناسبة.

٤- القدرة على إعادة تنظيم الأفكار المتاحة، بهدف الوصول إلى أفكار جديدة.

أنماط التفكير لدى المديرين



١ – التفكير التحليلي :

هو تفكير منطقي يبحث عن الحلول الصحيحة دائماً ، ويعتمد على تسلسل الأفكار وتحليلها ، وقد يتطلب بعض العمليات الحسابية للوصول إلى حل واحد صحيح يمكن التنبؤ به مقدماً ، ويعتمد على الربط بين الأفكار والكشف عن طبيعة العلاقات وتحليلها.

٢ – التفكير الابتكارى :

هو تفكير واسع التصور ، يتطلب انطلاقاً فكرياً بلا قيود أو حدود ، يبحث عن أفكار وحلول متعددة لا يمكن التنبؤ به مقدماً ، ويعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط من قبل .

٣ – التفكير الواقعى :

يهتم التفكير بالبيانات والتفاصيل ويؤمن بحقائق الواقع التى يدركها عن طريق تفسيره للظواهر المحيطة به ، ويؤمن بأن الصحيح هو ما اتفق عليه الناس حتى أصبح عرفاً.

٤ – التفكير النفعى :

هو تفكير يركز على تحقيق المنفعة ويبحث عن أقصر الطرق لتحقيق المصالح وتجذبه المثيرات التى يبدو فيها مصلحة ذاتية له حالاً أو مستقبلاً، ولا يهتم بالتغيير المفاجئ أو الشامل وقد تشغله مصالحه عن الرؤية المستقبلية والنظرة الاستراتيجية.

٥- التفكير المثالى :

يتركز هذا التفكير حول المبادئ والقيم والمثاليات والأخلاقيات الراقية ، ويبحث صاحبه دائماً عن أفضل الحلول وما يجب أن يكون ، ويؤمن بكل ما هو نص متفق عليه وهدفه تحقيق المثالية.

٦- التفكير التركيبى :

ويتميز هذا النوع من التفكير بالمزج بين أكثر من نوع من الأنواع السابقة حيث تبدو لديه القدرة على الربط بين أمور مختلفة ومتباينة ويتسم بالقدرة على استخدام الحقائق بجانب الحدس والتوقع المستقبلى ولذا فهو مبتكر وخلاق يمكنه صياغة الاستراتجيات المستقبلية .

دعنا إذا نخلص من كل ما سبق إلى أن التفكير الابتكارى يمثل نوعا من التفكير ينطلق فيه الفرد غير ما اصطلحت وتعارفت عليه الجماعة التي يعيش فيها إلى مجالات وأفكار جديدة ، منتجاً إنتاجاً جديداً ، ويعبر عنه بالعوامل التالية : الطلاقة الفكرية – المرونة التلقائية – الأصالة– التداعي البعيد .

١-الطلاقة الفكرية : وتتمثل فى القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

٢- المرونة التلقائية : وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع فى الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.

٣- الأصالة : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصلية هي الأفكار النادرة إحصائياً.

٤- القدرة على التداعي البعيد : وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر.

أنظر إلى الجدول التالي ليمكنك مقارنة التفكير الإبتكارى والتفكير التحليلي

التفكير التحليلى ANALYTICAL	التفكير الابتكارى CREATIVE
▪ عمليات منطقية من التفكر التقليدى	▪ عمليات تحتاج إلى تصور واسع وانطلاق فكرى بلا قيود أو حدود.
▪ يحتاج إلى تحليل ، وترتيب ، وحسابات ورياضيات فى إطار محدد يتصل بالمشكلة.	▪ يحتاج إلى الخيال ويدعو إلى الابتكار ، والإتيان بكل ما هو جديد دائماً.
▪ يبحث عن حل واحد صحيح دائماً.	▪ ليس له حل واحد بل عدد من الحلول البديلة.
▪ يمكن التنبؤ بالحلول مقدماً.	▪ لا يمكن التنبؤ به مقدماً.
▪ يعتمد على الربط بين أفكار بينها صلات وعلاقات واضحة.	▪ يعتمد على الربط بين أفكار ليس بينها ارتباط فى الأصل.
▪ لا يخرج عن المألوف والمعتاد فهو أسير العادة.	▪ يخرج عن المألوف والمعتاد فهو نقيض العادة.
▪ يعتمد على الشطر الأيسر من المخ، وبصفة خاصة اللغة المنطق ويعامل المعلومات فى شكل متسلسل متتابع.	▪ يعتمد على الشطر الأيمن من المخ الذى يدمج المواد والأشياء بطريقة أقل نظامية وأكثر تلقائية ومرونة.

هل التفكير الإبداعي صدفة أم متعمد ؟

يكمن أن يحدث التفكير الإبداعي بالصدفة كما أنه يمكـــن أن يـــتم بشكل متعمد. فبدون استخدام أي أساليب لتنمية التفكير الإبـــداعي لازال هناك مجال لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة وعـــادة مـــا تحـــدث بالـــصدفة البحتة. فقد تأتي لك الفرصة أحياناً للتفكير في شئ ما بطريقة مختلفـــة، ومن ثم اكتشاف شئ مفيد أو حل مشكلة معينة.أما باســـتخدام أســـاليب معينة ، فإن التفكير الإبداعي يتم بشكل متعمد بغرض التوصل إلى أفكار جديدة أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات. هذه الأساليب تستخدم لتوليـــد عدد أكبر من الأفكار البديلة والاختيار من بينها.

ومن الممارسة يصبح التفكير الإبداعي عملية مستمرة يمكن أن تحـــدث طوال الوقت. والتفكير الإبداعي المستمر يترتب عليه تعظيم كـــل مـــن التفكير الإبداعي الذي يحدث بالصدفة، وأيضاً التفكير الإبداعي المتعمد. ومع استمرارية التفكير الإبداعي يصبح مهارة يمكن أن يكتسبها الفرد، وقد ينمي الفرد أساليب جديدة للتفكير بالإضافة إلـــى الأســـاليب التـــي يعرفها.

وخلاصة ذلك هو :

أن الخطوة الأولى : هي تعلم أساليب تنمية التفكير الإبداعي بطريقة تمكنك من استخدامها بطريقة متعمدة بغرض الوصول إلى أفكار جديدة.

أما الخطوة الثانية : فهي ممارسة هذه الأساليب لاكتساب مهارة التفكير الإبداعي المستمر، والسعي لتنمية أساليب جديدة من عندك.

الخصائص السلوكية للشخصية الابتكارية

١- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.

٢- المرونة في أداء العمل.

٣- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

٤- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.

٥- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

٦- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.

٧- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.

٨- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ وإعمال الحدس.

٩- القدرة العالية على تحمل المسئوليات.

١٠- الأخذ بزمام المبادرة دائماً.

١١- القدرة على فهم دوافع الآخرين.

١٢- القدرة على تنظيم العمل.

١٣- سعة الأفق وعدم التعصب.

١٤- كثرة التساؤل عما يدور حوله.

١٥- تعدد الميول والاهتمامات ، مع وجود التوازن الانفعالى.

١٦- القدرة على التحليل والاستدلال.

١٧- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.

١٨- إنجاز الأعمال بطرق إبتكارية.

١٩- الميل نحو العمل بمفرده ، وعدم التكيف بسهولة مع الجماعة.

٢٠- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء فى بعض الأحيان.

٢١- الرغبة فى التفوق الأكاديمي ، وامتلاك درجة عالية من الذكاء.

٢٢- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.

٢٣- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات

٢٤- تفضيل التنافس عن التعاون.

٢٥- إدراك الأشياء بطريقة تختلف على إدراك الآخرين لها.

٢٦- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.

٢٧- التمعن فى الأفكار الجديدة.

٢٨- التساؤل فى مواجهة أوامر رؤسائه.

٢٩- مقاومة تدخل الآخرين فى شئونه.

٣٠- إنصاف بروح المرح بصفة عامة.

خصائص القادة الذين يحفزون مرؤوسيهم على الابتكار :

١- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين.

٢- الاستعداد لتبنى الأفكار غير المدروسة جيداً.

٣- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.

٤- القدرة على إصدار قرارات سريعة.

٥- **ارتفاع مهارة الإنصات الفعال.**

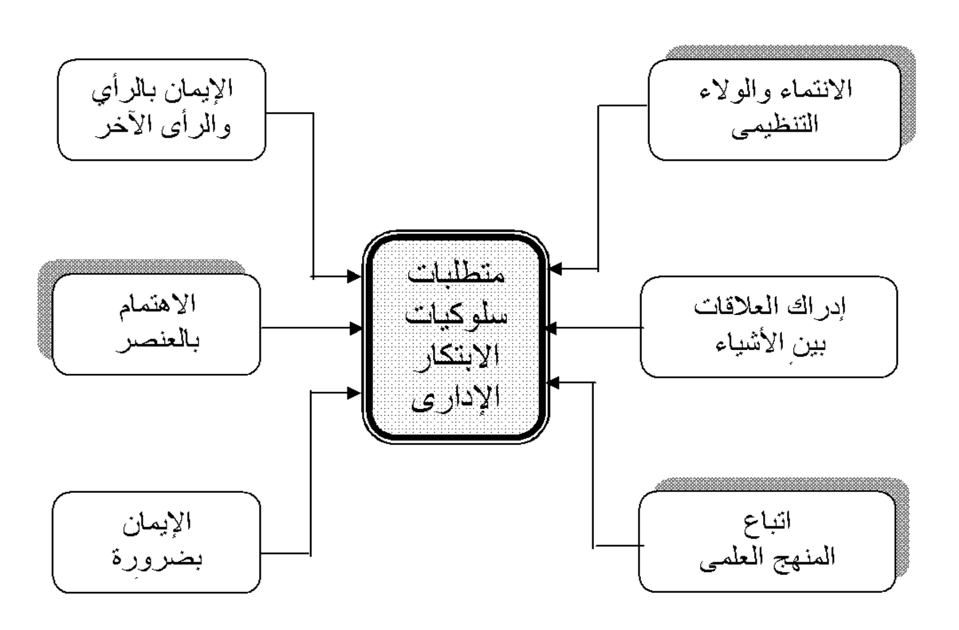
٦- **عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به.**

٧- **الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة.**

معوقات الابتكار الإداري

١- **مقاومة الجهات الإدارية العليا ،.**
٢- **الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين.**
٣- **زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم .**
٤- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.**
٥- **سوء المناخ التنظيمي.**
٦- **عدم وجود قيادة إدارية على المستوى المطلوب.**
٧- **القيم الاجتماعية السائدة** والثقافة التنظيمية المسيطرة.
٨- **القيود النفسية** والادراكية الناجمة.
٩- **القيود المتعلقة بضعف الإمكانيات والقدرات التنظيمية.**
١٠- **سوء عمليات الاتصال فيما يتعلق بنقل البيانات والمعلومات وتفسيرها.**

متطلبات سلوكيات الابتكار الإداري



(١) الانتماء والولاء التنظيمى

(٢) إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص.

(٣) إتباع المنهج العلمى.

(٤) الإيمان بالرأى والرأى الأخر.

(٥) الاهتمام بالعنصر الإنسانى فى الإدارة .

(٦) الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر.

دور المدير فى تنمية القدرات الابتكارية لدى مرؤوسيه

(١) إعطاء الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أنفسهم.

(٢) توفير خبرات ومعلومات تجعل المرؤوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية.

(٣) تهيئة السلوك والتصرفات الإيجابية تجاه المواقف والمعارف الجديدة.

(٤) توفير مجالات للتفكير والتخيل فى النشاطات المختلفة.

(٥) تجنب التقويم المتكرر أثناء قيام المرؤوسين بنشاط معين.

(٦) استثارة الأصالة فى تفكير المرؤوسين تجاه الممارسات المتعددة لوظائفهم.

(٧) احترام أسئلتهم وآرائهم وعدم السخرية منها.

(٨) تشجيع التعليم بالمبادأة الذاتية.

(٩) تنمية مهارات النقد البناء.

(١٠) جعل المرؤوسين أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخصيها بدقة.

(١١) التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع.

(١٢) السماح للمرؤوسين ببعض الوقت للتفكير وتطوير الأفكار الابتكارية.

(١٣) تدعيم الثقة بالنفس ، وبناء علاقات الصداقة والمحبة والتفاعل.

(١٤) التأكيد على منافذ الاتصال المفتوحة.

(١٥) الحرص على توفر أنماط متعددة من الشخصية داخل المنظمة.

خطوات تحليل المشكلات التي تتطلب حلاً إبتكارياً

أ- تشخيص المشكلة :

- التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر.
- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.
- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.
- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.

ب- تحليل بدائل الحل :

- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة فى إجراء عمليات التفكير.
- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصلية وملائمة.

ج- تقييم البدائل

- تحليل نقدى موضوعى للحلول المقترحة.
- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.
- التحقق من الحل.

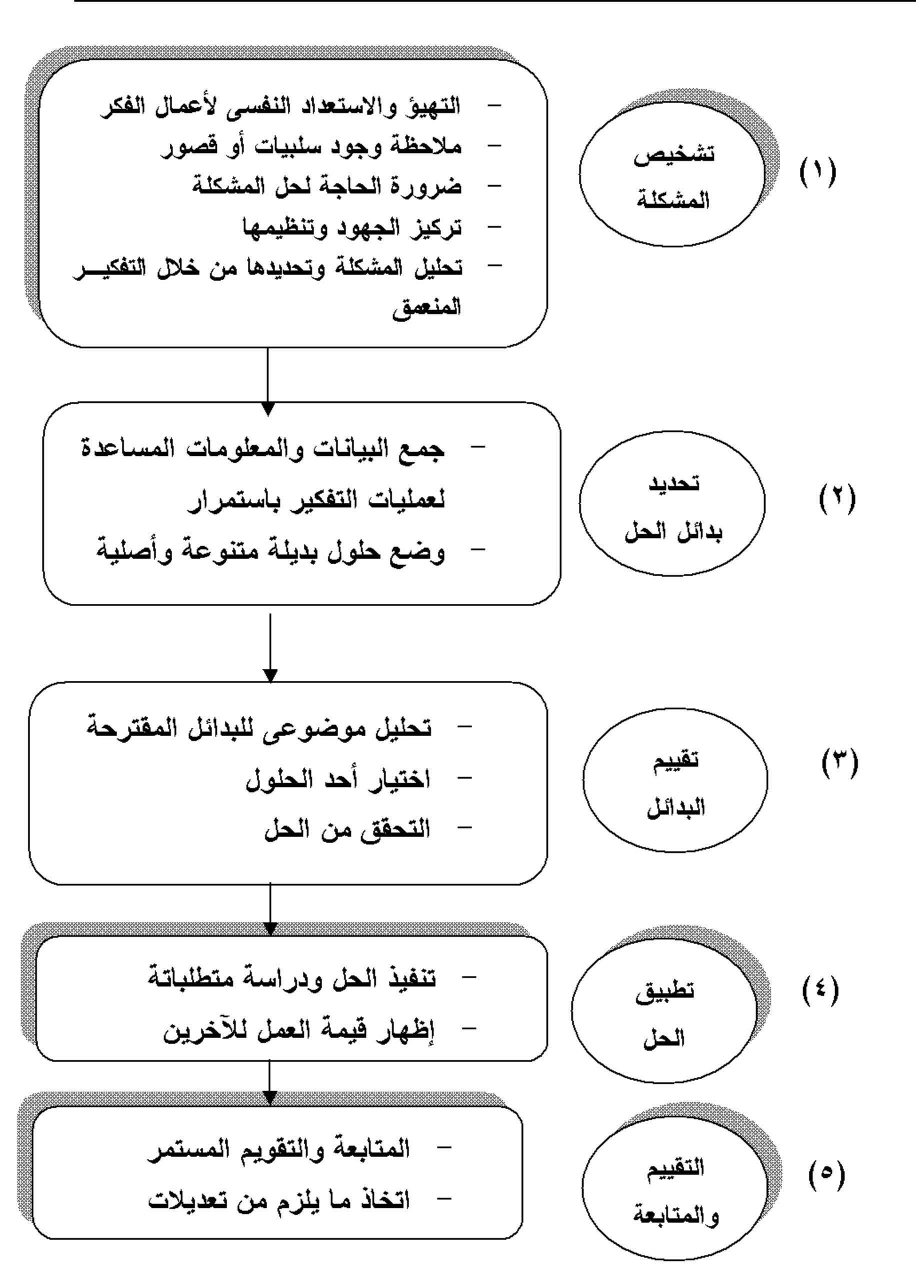
د- تطبيق الحل المقترح :

- تنفيذ الحل وأيضاً النتائج المترتبة عليه.
- إظهار قيمة العمل للآخرين.

هـ- تقييم الحل واتخاذ الإجراء التصحيحى للانحراف إن وُجد :

- المتابعة والتقويم المستمر.
- اتخاذ ما يلزم من تعديلات

مراحل تشخيص وحل المشكلات وفقاً للسلوك الابتكارى



الأساليب الأكثر استخداماً لتنمية التفكير الإبداعي

أولاً : طريقة Do IT

هي طريقة مبسطة للتعامل مع المشكلات بطريقة إبداعية. وتتكون هذه الطريقة من أربع خطوات تمثل الحروف الإنجليزية الأربعة التي يتكون منها اسم الطريقة وهي كالتالي :

- D : Define وتعني عرِّف المشكلة بشكل محدد بحيث تتأكد من أنك تتعامل مع المشكلة الحقيقية، ويمكن عمل ذلك باستخدام الخطوات التالية
  أ- تأكد أنك تتعامل مع المشكلة الحقيقية وليس أحد أعراض أو مظاهر المشكلة. وينصح الخبراء بأن تسأل "لماذا" خمس مرات حتى تصل إلى أصل أو جذور المشكلة.

ب- حدد أبعاد المشكلة بوضوح، وحدد الهدف النهائي الذي تسعى إليه من حل المشكلة، وحدد المعوقات التي تحول دون ذلك.

ج- إذا بدت لك المشكلة بأنها "مشكلة كبيرة" فيجب عليك تجزئتها إلى عدد من المشاكل الفرعية البسيطة.

د- لخص المشكلة في عدد محدود جداً من الكلمات. ويقترح الخبراء أن تضع صياغات بديلة للمشكلة ، ثم اختيار الجملة التي تعبر أفضل من غيرها عن المشكلة الحقيقية.

- Open : وتعني أفتح عقلك جيداً للتفكير في العديد من البدائل المحتملـــة لحل المشكلة. ولا تتعجل في قبول أول حل جيد يصل إليك.حـــاول توليـــد أكبر عدد ممكن من البدائل دون أن تفكر في مدى جـــدواها أو جودتهـــا. فالأفكار الرديئة قد تكون بذور لأفكار جيدة فيما بعد.
- I : Identify وتشير هذه الكلمة إلى تحديد أفضل حل ممكن للمشكلة من بين البدائل التي قمت بتنميتها في المرحلة السابقة وقد يتطلب منك الأمر القيام بالآتي :-

I. مراجعة أهدافك من حل المشكلة والثقة فـــي مـــشاعرك عنـــد اختيار أفضل الحلول.
II. حدد الجوانب السلبية أو نقاط الضعف في البديل الذي اخترتـــه وحاول أن تعدل من الحل للتقليل مـــن الجوانـــب الـــسلبية أو لتحويلها لجوانب إيجابية.

- T : Transform وتعني تحويل الفكرة إلـــى تـــصرف ملمـــوس لحـــل المشكلة في الواقع العملي، وقد تحتاج هذه الخطوة إلى مزيد من الوقـــت والجهد والمثابرة. فقد ينجح الكثيرون في التوصل للأفكار ولكن يفـــشلون في تنفيذها. ولذلك يجب أن تقوم بوضع خطة تنفيذية لعمليـــة التحويـــل والحصول على الموارد اللازمة لها وتنفيذها بكل عناية :

D	O	I	T
Define	Open	Identify	Transform
عرف المشكلة	أفتح عقلك	حدد أفضل الحلول	حول الفكرة إلى واقع

ثانياً : طريقة التماثل الإجباري لتوليد الأفكار :

تعتبر طريقة التماثل الإجباري طريقة مفيدة جداً ومسلية في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار البديلة في التعامل مع الأشياء. والفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي أن تقارن "المشكلة" بشيء آخر لا يوجد وجه تشابه مشترك بينهما. ومن ثم التوصل لوجهات نظر جديدة بشأن المشكلة. فقد يمكنك أن تجد علاقات بين أشياء لا يوجد في الأصل علاقة بينهم.

مثال : العلاقة بين الحياة الزوجية، والقلم الرصاص.

القلم	الحياة الزوجية
الحلقة الذهبية	تذكركم، كانت سعادتك في لحظة الارتباط ولبس خاتم الزواج.
الممحاة	حاول أن تغفر للطرف الآخر أخطائه أو ومحو من الذاكرة الأخطاء السابقة.
السن الرصاص	إذا ضغط أكثر من اللازم على الطرف الآخر فقد ينكسر فتعامل معه برفق.
الأوجه الستة للقلم	الاعتراف بتقلب الحياة الزوجية من وجه لآخر فهي تارة هناء، وتارة عناء.
الوجه المسطح	الحياة على وتيرة واحدة قد يشوبها بعض الملل، فلا بد من التغيير من فترة لأخرى.
HB	مع عكس هذه الحروف لتكون BH تعني لابد من تكبير دماغك Big Head في بعض الأحيان لكي تمضي السفينة بأمان.
التناقص بمرور الزمن	الحب قد يفتر بمرور الزمن ولا بد من تجديده
يستخدم في الكتابة	لماذا لا تكتب كلمة رقيقة للطرف الآخر مع باقة ورد.

ثالثاً : طريقة تنمية الذاكرة :

يمكن تنمية الذاكرة في حفظ الأرقام عن طريق استخدام "النظام الهاتفي" وفي هذه الطريقة يتم تحويل الأرقام إلى حروف ومن ثم إلى كلمات يسهل حفظها مما يساعد على تذكر هذه الأرقام.

- فمثلاً لكي لا ينسى الطلاب رقم الهاتف الخاص بمركز نقل الطلاب من أماكن السكن إلى الأماكن المختلفة بالجامعة، تم استخدام كلمة **RIDE** بمعنى توصيل بدلاً من الأرقام الأربعة الأخيرة في رقم الهاتف بالإضافة إلى الثلاثة أرقام الأولى وهي الأرقام العامة الشائعة في كل تلفونات الجامعة لتصبح كالآتي : **898-RIDE** .

وبالتالي يكون من الأسهل على الطالب تذكر كلمة **RIDE** بدلاً من تذكر أربعة أرقام هاتفية. وبذلك يصبح رقم الهاتف 848-4733.

يمكنك عزيزي المشارك أن تستخدم هذه الطريقة في تذكر الأرقام خاصة الهاتفية عن طريق تحويلها إلى كلمات لها معنى من السهل تذكره. كما يمكنك أيضاً تذكر الأرقام عن طريق ربطها بأحداث من السهل تذكرها. "فمثلاً قال لي أحد الأصدقاء أنه يسكن في العمارة رقم ٧٦ ولكي لا أنسى رقم العمارة عند زيارتي له. كان الربط بين رقم ٧٦ وعكسه هو ٦٧ وهي سنة النكسة. فقلت لصديقي مداعباً "رقم عمارتكم عكس النكسة" فهذه الدعابة أيضاً ساعدتني كثيراً على تذكر رقم العمارة.

لا تنسى: **أن الربط بين الأرقام والكلمات يحتاج أيضاً إلى تفكير إبداعي حتى تسهل عملية التذكر.**

مناقشة جماعية :

تقسيم المشاركين إلى مجموعتين. تقوم إحدى المجموعتين بذكر بعض الأرقام الهامة في حياتنا، وتقوم المجموعة الثانية بوضع (نظام عمل) يساعد على تذكرها.

رابعاً : أسلوب زهرة اللوتس :

يفيد هذا الأسلوب في توليد العديد من الأفكار المتعلقة بمشكلة معينة. ويتم ذلك عن طريق الاستعانة بجدول "زهرة اللوتس". ويعتمد هذا الأسلوب على وضع المشكلة الأساسية في المربع الخالي في مركز الشكل. ثم وضع أكبر عدد من الأفكار في الدوائر المحيطة بها وعددها ٨، بحيث تكون كل فكرة فيما بعد مشكلة رئيسية في حد ذاتها توضع الأفكار من حولها .. وهكذا. ويمكن استخدام أسلوب زهرة اللوتس بإتباع الخطوات التالية :

١- أكتب المشكلة الرئيسية في مركز الشكل، وهو المربع الخالي المحاط بالدوائر من A إلى H.
٢- أكتب في كل دائرة من الدوائر الثمانية المحيطة بهذا المربع فكرة يمكن أن تسهم في توضيح هذه المشكلة أو حلها. استخدم أكبر عدد ممكن من هذه الدوائر.
٣- استخدم الفكرة الموجودة في الدائرة A كمشكلة رئيسية وذلك بنقلها إلى المربع الخارجي الذي يوجد به حرف A في المركز ويقع هذا المربع أسفل الدائرة A مباشرة.
٤- حاول التوصل إلى ثمانية أفكار جديدة متعلقة بهذه الفكرة (A) واكتبها في المربعات المحيطة بها والتي تأخذ الأرقام من ١ – ٨.
٥- كرر هذه العملية من باقي الأفكار الموجودة في الدوائر الأخرى بعد نقلها إلى المربعات المقابلة لها.

<u>جدول زهرة اللوتس</u>

6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	F	4	2	C	4	2	G	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8
6	3	7	6 F	3 C	7 G	6	3	7
2	B	4	2 B		4 D	2	D	4
5	1	8	5 E	1 A	8 H	5	1	8
6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	E	4	2	A	4	2	H	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8

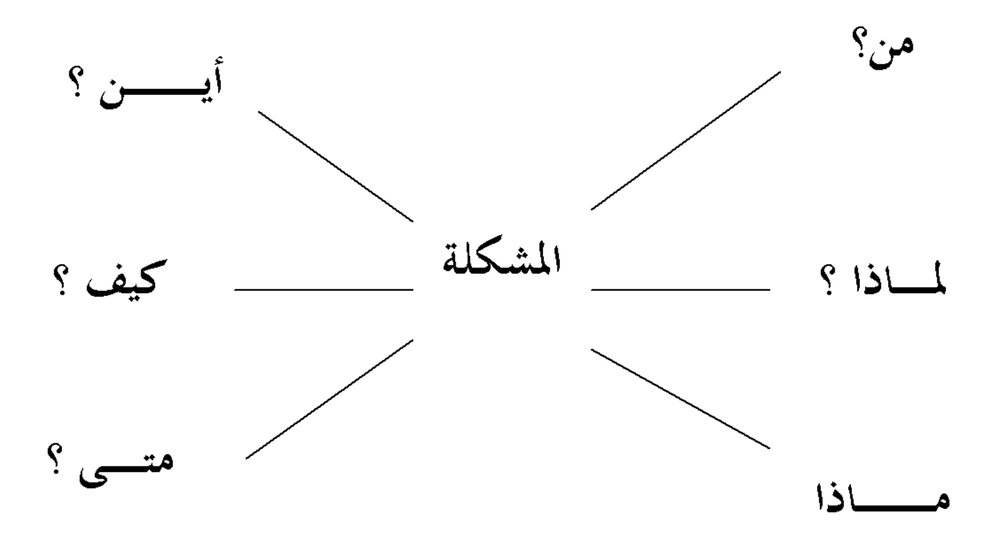
خامساً : طريقة الخدم (الأمناء الستة)

يقول أحد الحكماء "إنني احتفظ بصحبتي ستة خدم أمناء طوال الوقت. لقد علمني هؤلاء الخدم كل ما لدي من معرفة وعلم" . – هل تعرف ما هي أسماء هؤلاء الخدم الستة؟

دعني أقدمهم لك، إنهم : ١ – لماذا ؟ . ٢ – ماذا ؟ . ٣ – متى ؟ . ٤ – كيف ؟ ٥ – أين ؟ ٦ – من ؟

وأهم هؤلاء الخدم هو : لماذا

عند حدوث أي مشكلة يجب أن تسأل : لماذا حدثت المشكلة، ثم تسأل بعدها "لماذا" أربع مرات أخرى حتى تصل إلى السبب الحقيقي للمشكلة. ومن ثم أسأل عنها باقي الأسئلة الأخرى، حتى يمكن أن تقدم حل فعال لها.



لا تنسى أن: طرح هذه الأسئلة تباعاً سوف يوفر لك كافة المعلومات التي تحتاجها لحل المشكلة.

سادساً : طريقة قبعات التفكير

تقدم هذه الطريقة إطار عمل للتفكير يعرف باسم "التفكير العملـــي المتقـــدم". وتقدم هذه الطريقة ستة أساليب للتفكير تمثل أنماط مختلفة للتفكير وليس مجـــرد مسمى الطريقة. وتستخدم هذه الطريقة بغرض تشجيع كافة أنماط التفكير وعـــدم برمجة العقل البشري على نمط واحد فقط.

ولاستخدام هذه الطريقة يجب على المفكر أن يرتدي ويخلـــع كـــل القبعـــات الممكنة للتعبير عن الأنماط المختلفة للتفكير ويجب ألا يتمسك الفرد بقبعة معينـــة طوال الوقت ولذلك يجب عليه أن يستبدل القبعات من وقت لآخر ، حتى لا تتلـــون طريقة تفكيره بنمط واحد فقط.

قاعدة ال 6 م التفكيرية

لون القبعة	مدلولها
البيضاء	المعلومات
الحمراء	المشاعر
الخضراء	المبدع
الصفراء	المتفائل
الزرقاء	الموجه
السوداء	المتشائم

عندما تتحدث أو تناقش أو تفكر فأنت تستعمل نمط من هذه الأنماط ، أي تلبس قبعة من لون معين ، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبدل قبعته .

١) تفكير القبعة البيضاء :

يعتمد هذا النمط للتفكير على الحقائق والأرقام والإحصائيات والأشكال ويحتاج دائماً إلى تجميع معلومات دقيقة قبل الوصول إلى رأي. ويكن يجب عدم المبالغة في طلب المعلومات بل يجب الاكتفاء بالمعلومات المفيدة حتى لا نغرق في التفاصيل. ويجب التمييز بين نوعين من الحقائق هما:

النوع الأول : الحقائق الواقعية الفعلية

النوع الثاني : الحقائق المدركة، التي نعتقدها أو نرغب في وجودها

وفي هذا النوع من التفكير يعمل الإنسان مثل الحاسب الآلي بمعنى عدم وجود مجال للعواطف والأحاسيس فيه.

٢) تفكير القبعة الحمراء:

يعتمد هذا النمط للتفكير على العواطف والانطباعات والحدس والتخمين والمشاعر، ويتيح هذا النمط من التفكير للفرد التعبير عن مشاعره وأحاسيسه الداخلية دون الحاجة إلى تبريرها. وبالتالي تصبح المشاعر والعواطف جزء من عملية التفكير الكلية، ويجب عدم إبعادها بحجة الموضوعية كما يدعي البعض بل يجب الاعتراف بها وإخراجها كي نراها بوضوح. ويجب النظر إلى التفكير العاطفي على أنه أحد أشكال التفكير فقط ولا يجوز أن نجعله مسيطراً على أصناف التفكير الأخرى كما لا يجب إلغاؤه بالمرة.

٣) تفكير القبعة السوداء:

يعتمد هذا النمط للتفكير على إبراز النواحي السلبية في الموضوع ولكن بناء على أسس موضوعية ومنطقية. فهو من جهة تفكير منطقي ومن جهة أخرى تفكير ناقد. ويجب التمييز بينه وبين تفكير القبعة الحمراء فالنقد في القبعة الحمراء يستند إلى انطباعات شعورية وعواطف وحدس وأحاسيس، أما النقد في القبعة السوداء فيستند إلى أسباب مبررات منطقية. إن هذا النوع من التفكير يبحث دائماً عن الأمور التي تجعل الفكرة غير مجدية ويبحث عن الحكم السلبي على الفكرة لأسباب منطقية. والتفكير الناقد جزء مهم من عملية التفكير لأنه يظهر الجانب الآخر من الصورة بطريقة واقعية. ولكن لا تجعله يسيطر عليك طول الوقت.

٤) تفكير القبعة الصفراء:

هو التفكير الإيجابي المتفائل وهو عكس تفكير القبعة السوداء. فهو يبحث عن الجوانب الإيجابية في الفكرة. وهو يمثل موقف عقلي متفائل إيجابي يجعل الفرد يبصر الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تحدث مستقبلاً. إن المبالغة في هذا النوع

من التفكير قد تؤدي إلى أحلام اليقظة. إن تفكير القبعة السوداء هو الذي يــؤدي إلى إيجاد نوع من التوازن مع تفكير القبعة الصفراء. ويجب أيضاً عــدم الإفــراط من تفكير القبعة الصفراء حتى لا نبسط الأمور أكثر مما هي عليه في الواقع.

٥) تفكير القبعة الخضراء:

هو التفكير الإبتكاري الإبداعي وهو الذي يطرح البدائل المختلفة والأفكار الجديدة غير العادية فالعادة هي التي تجعلنا نقبل الحل الذي يظهر لنـــا مـــن أول وهلة ولكن المطلوب هو أن نبحث دائماً عن البدائل والحلول الأخرى ونختار منها ما يناسب الموقف. ويرتكز هذا النوع من التفكير على أن الإبداع يمكــن تعلمــه وتنميته وأنه ليس مجرد موهبة ولذلك فهو يتعمد التنمية المقصودة للإبداع كمـــا هو الهدف من هذا البرنامج التدريبي.

٦) تفكير القبعة الزرقاء:

يعتبر هذا النوع من التفكير بمثابة الضابط والموجه والمرشد الذي يـــتحكم فـــي توجيه أنواع التفكير الخمسة سالفة الذكر. ولذا فهو يعرف بأنـــه "التفكيـــر فـــي التفكير" وتفكير القبعة الزرقاء هو الذي يقرر الانتقال من نوع على نـــوع أخـــر ويقرر متى يبدأ أي نوع من أنواع التفكير ومتى ينتهي. وليس بالضرورة أن يبدأ التفكير بتسلسل معين بل يجب استدعاء القبعة المناسبة أو نوع التفكير المناســـب حسب الحاجة.

تمرين جماعي

طرح إحدى المشاكل التي تعاني منها المنظمة ، والتدريب على كيفية التفكير في هذه المشكلة باستخدام كل نمط من أنماط التفكير الستة.

لا يسمح لأي مشارك بارتداء قبعة غير المتفق عليها أثناء المناقشة.

سابعاً : تنمية القدرة على التخيل

إن أفضل طريقة لتنمية التفكير الإبداعي هي الخبرة والممارسة الفعلية ، فالخبرة يمكن أن تكون جديدة First Hand أو مستعملة Second Hand فالخبرات المستعملة من قبل يمكن اكتسابها من خلال القراءة، الاستماع والمشاهدة. أما الخبرات الجديدة فيمكن اكتسابها بالممارسة الفعلية. وتعتبر الخبرات الجديدة أفضل بكثير من الخبرات المستعملة وأكثر نفعاً.

ويقول المثل الصيني:

أنا أسمع: فأنسى - أنا أرى: فأتذكر - أنا أفعل : فأفهم

ومن أساليب اكتساب الخبرات الجديدة في الحياة ما يلي:

١) السفر :

لا توجد طريقة أفضل لتنمية مدركاتك وتجديد معلوماتك وتوسيع معارفك من السفر، فهو يأخذك بعيداً عن البيئة التي اعتدت العيش فيها ويمكنك من مشاهدة مناظر جديدة، والتعامل مع أناس لهم عادات وتقاليد وأفكار وثقافات جديدة. وأحد أساليب التفكير الإبداعي هو أن تنظر للأشياء من منظور جديد أو مختلف وأن ترى وتقارن، والسفر يعطي لك هذا المنظور إن أردت ذلك.

٢) الاعتماد على الذات :

كلما اعتمدت على ذاتك في التفكير كلما زادت كفاءتك في الحصول على أفكار جديدة، ونما لديك التفكير الإبداعي. فإذا كنت ممن يعتادون الاعتماد على الآخرين في حل المشاكل وتلقي من الآخرين ما يجب أن تفعله فإن قدراتك الإبداعية سوف تختفي بمرور الوقت نتيجة لنقص الممارسة الفعلية.

٣) الاتصالات الشخصية :

أحد أساليب تنمية قدراتك الإبداعية هو أن تكون على اتصال وتفاعل مع أشخاص مبدعين. أبحث عن الأفراد الذي يتميزون بروح الدعابة، ولديهم اهتمام بشئون الحياة ولديهم القدرة على تحريك تفكيرك ولديهم المعرفة والمعلومات والخبرات التي تنقصك، وصاحبهم وتعايش معهم، وتعلم منهم طرق جديدة للتفكير واستمتع بصحبتهم.

٤) اللعب مع الأطفال :

توجد مقولة مصرية "خذوا فالكوا من عيالكوا" "وخذوا الحكمة من أفواه الصغار" فبراءة الأطفال وتصرفاتهم العفوية تحمل الكثير من قدرات التفكير الإبداعي. فعالم الطفل هو عالم ملئ بالخيال . ويمكن أن يكون عالمك أيضاً كذلك إذا بذلت المجهود اللازم للتعامل والتفاعل والاندماج مع أطفالك. ولن تستطيع أن تجاري طفلك في التخيل والابتكار. حاول أن تلعب مع أطفالك بعض الألعاب المسلية مثل النظر إلى شيء ما وسؤال الطفل "ما الذي يجعلك هذا الشيء تفكر فيه" أو قل له أفترض أنك مذيع في أحد البرامج وأنا ضيف عندك هيا اسألني بعض الأسئلة وأنا سوف أجيب. وسوف ترى قدرة ابنك على التفكير الإبداعي، قد تدهشك.... هذا هو التفكير الإبداعي.

٥) مارس ألعاب التفكير :

لتنشيط عملية التفكير ولتحريك "عضلات" الإبداع في مخك مارس بعض الألعاب التي تدعو للتفكير مثل "الشطرنج" فهي لعبة تجبرك على التفكير في وضع خطة والتحرك بناء على تحركات الطرف الآخر في اللعبة. والتركيز والانتباه لتبعات تحركاتك وتحركات الطرف الآخر. وهي بذلك تنمي خلايا التفكير في المخ. حاول أن تمارس هذه الألعاب دون أن تنهاك عن العبادة.

أيضاً مارس الألعاب الرياضية (كرة القدم، كرة السلة، تنس الطاولة) وغيرها فهي تأخذ مخك بعيداً عن التفكير المعتاد، كما أنها تحتاج إلى قدر من التركيز ووضع الخطط والتفكير فيما يجب عليك أن تفعله وهي كلها أمور مفيدة لتنشيط التفكير الإبداعي.

أيضاً الكلمات المتقاطعة، وتجميع الأشكال والصور **Puzzles** تساعد كثيراً في تنمية التفكير الإبداعي، أبحث عنها في الجرائد اليومية وأعط لها بعض الدقائق فسوف تساعدك في تنمية القدرة على التذكر والتفكير الإبداعي.

٦) ممارسة الهوايات :

توجد العديد من الهوايات التي يمكن أن تنمي قدراتك الإبداعية، فالرسم والتلوين والحفر .. وغيرها تشحذ قدراتك الإبداعية بشكل متميز (فهل رأيت إنسان مبدع أكثر من الفنان) كما أن الهوايات الميكانيكية مثل إصلاح الأشياء الإلكترونية والتعامل معها تعتبر ممارسة جيدة لتنمية القدرة على التخيل والتفكير. دع طفلك يكسر اللعبة المتحركة ليرى ما بداخلها وإذا ما أردت أفعل ذلك أنت فهذا جيد لتنمية التفكير الإبداعي.

٧) القراءة والكتابة :

القراءة مفيدة جداً في الحصول على المعلومات وتوسيع مجال التخيــل والتفكيــر لدى الفرد. ولكن ليس كل أنواع القراءة مفيد. فيجب أن تختار بعناية ما تقــرأه، وأفضل طريقة للقراءة لتنمية التفكير الإبداعي هي أن تختار موضوع معين وتقرأ وجهات النظر المختلفة التي كتبت حوله. وقد تمكنك القراءة من الاســتفادة مــن أفكار الآخرين في تحريك قدرتك على التفكير والتخيل، وتعتبــر قــصص الخيــال العلمي من الكتب المفيدة في هذا المجال.

أيضاً التعبير والكتابة وتكوين الجمل بغرض الإخبار أو الإقناع أو الحث على القيام بتصرف معين غالباً ما تجبر الفرد على التفكير بطريقة إبداعية لكي يتأكــد مــن الوصول للمعنى المطلوب. حاول باستمرار أن تكتــب أفكــارك وأن تعبــر عنهــا بوضوح فالكتابة في حد ذاتها وسيلة جيدة للحصول على مزيد من الأفكار وتنمية التفكير الإبداعي.

ثامناً : العصف الذهني

أصبح أسلوب العصف الذهني **Brainstorming** من الأساليب الشائعة في تنمية التفكير الإبداعي كأسلوب لتوليد الأفكار في المواقف الجماعية. فهو يشجع علــى التفكير الإبداعي الجماعي. ويعتمد هذا الأسلوب على الفصل التام بين عملية توليد الأفكار وعملية تقييم مدى جدواها. وهو لذلك يشجع على توليد مزيد من الأفكــار الإبداعية. وأفضل طريقة لاستخدام العصف الذهني بين جماعة من الأفــراد هــي اتباع الخطوات التالية :

١. تناول مشكلة واضحة ومحددة تماماً بغرض التفكير فــي أفــضل طريقــة لحلها.

٢. خصص أحد أفراد الجماعة ليتولى كتابة الأفكار التي يدلي بها باقي أفراد المجموعة كما هي دون تعديل أو اختصار أو إعادة صياغة.
٣. أجعل الجماعة تتكون من عدد مناسب من الأفراد من ٥ إلى ٧ أفراد.
٤. خصص أحد الأفراد ليتولى تنفيذ الإرشادات التالية :

- قبول وتدوين كل الأفكار المطروحة دون استثناء.
- عدم الحكم المسبق على جدوى أي فكرة.
- عدم الحجر على تقديم أي أفكار حتى لو كانت جنونية.
- تشجيع باقي أفراد المجموعة على تقديم مزيد من الأفكار.
- تشجيع الأفكار الغريبة وغير المألوفة.
- تشجيع الدمج بين الأفكار المطروحة للوصول إلى أفكار جديدة.

٥. مناقشة الأفكار المكتوبة وتوضيحها وتقييمها لتحديد مدى جدواها أو قابليتها للتنفيذ.
٦. إعداد قائمة بالأفكار المقبولة والقابلة للتنفيذ.
٧. قيام كل فرد في المجموعة على حدة بترتيب الأفكار المقبولة على حسب أفضليتها من وجهة نظره.
٨. الفكرة التي تحصل على أفضل ترتيب هي التي تحدد القرار النهائي بالحل.

تمرين جماعي

استخدم أسلوب العصف الذهني في تقديم أفكار جماعية لحل إحدى المشاكل التي تواجهها المنظمة حديثاً. المناقشة الجماعية تشمل جميع المشاركين كمجموعة.

تاسعاً : جزيرة الإبـداع

كل فرد منا بصرف النظر عن شخصيته أو وظيفته – له منطقة في العقل تتميـز بأداء بعض العمليات العقلية (لا تنسى وجود ١٢٠ قدرة عقلية لدى كل منـا) وإذا تم الوصول إلى هذه المنطقة بشكل جيد وفي الوقت والموقف المناسب فإن الفـرد يستطيع أن يبدع. دعنا نطلق على هذه المنطقة "جزيرة الإبداع" لدى الفرد.

هل تعرف شيئاً عن جزيرة إبداعك ؟

إليك هذه المعلومات :

أولاً : إن جزيرة إبداعك يمكن أن تعمل بشكل عفوي وتلقائي لدرجة أنك قد تفاجئ بأن لديك هذه القدرة على الإبداع.

ثانياً : قد لا تكون على دراية تامة بما لديك من قدرات إبداعية، وقـد لا تكون لديك الفرصة أو الوقت للتعرف على هذه القدرات لديك.

ثالثاً : إن كل ما تحتاجه هو الالتزام والحرص على اكتشاف هذه الجزيرة في عقلك.

رابعاً: إن أول خطوة في سبيل اكتشاف جزيرة إبـداعك هـي أن تكـون متأكداً من أنك – مثل أي فرد آخر – تمتلك هذه الجزيـرة. وأنـه يمكنك أن تعثر عليها إذا عزمت وأصررت على ذلك.

تذكر دائماً أن :

اكتشاف جزيرة الإبداع لديك يحتاج إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي :

١ – القدرة: إن مجرد امتلاك القدرة على التفكير الإبداعي لا يعني بالضرورة أنــك مبدع.

٢ – الدافعية: بدون الدافعية والرغبة في الإبداع لا يمكنك استخدام ما يتوافر لديك من قدرات عقلية.

٣ – الفرص:يجب أن تهيئ لك الفرصة لاستخدام قدراتك الإبداعية وإلا فيجب عليك أن تصنع لنفسك الفرصة المناسبة لذلك.

لا تنسى : أن التفكير الإبداعي يمكن تعلمه، وتحسينه، وزيادته بمرور الوقت.

عاشرا : صندوق أدوات التفكير :

تعودنا في حياتنا على نمط واحد من التفكير، فغالبا هناك إجابة واحدة صحيحة لأي مسألة وكل ما عداها خطأ، ولربما كانت البيئة المحيطة بنا هي السبب في جعل أسلوب التفكير لدينا نمطي وتقليدي ويسير في اتجاه واحد فقط، لكن الحياة ومشاكلها تتطلب نوع آخر من التفكير، حيث لا توجد إجابة واحدة صحيحة، فهناك أكثر من حل للكثير من مشاكل الحياة، وهذه الحلول تتطلب نوع من التفكير يسمى التفكير الإبداعي ، وهو القدرة على خلق بدائل مختلفة أخرى يمكن أن نختار منها حلولاً نهائية، وهو نوع من التفكير لا نستخدمه في حل المسائل الرياضية أو لاسترجاع لمعلومات تاريخية.

ويمكننا كسر حاجز الجمود في التفكير الإبداعي باستخدام صندوق أدوات التفكير وهو مكون من أفعال تستخدم لتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات. وحتى تتمرن على استخدام هذه الأدوات، عليك أن تطرح مشكلة ما وتبدأ في إيجاد

الحلول لهذه والمشكلة، ومن المهم عدم تقييم الحلول، بل المهم هو كم الحلول المطروحة وليس الكيف، وبعد طرح كافة الحلول الممكنة، يبدأ التقييم لاختيار أفضل حل للمشكلة، وتستطيع تنفيذ هذا التمرين مع مجموعة من الزملاء ، والهدف من هذا التمرين تعزيز مهارة التفكير الإبداعي. لتطوير أسلوب العمل .

هيا لنكتشف الأدوات الموجودة في الصندوق

الأداة	الوصف
الاختصار	بعض المسائل تحل باختصار بعض عناصرها
التوسيع	إضافة أشياء جديدة للفكرة
الوصف	وصف المشكلة بالكلمات قد يعطي أفق جديدة لإيجاد الحلول
الارتباط	الربط بين شيئين أو أكثر لعمل أو خلق شيء جديد
إعادة الترتيب	إعادة ترتيب أجزاء المشكلة لحلها
التصنيف	تصنيف المشكلة بالنظر إلى ومشكلات ومواقف سابقة
الاستبدال	استبدل فكرة أو شئ مكان شيء آخر.
التخفيض	اختر الأشياء التي يمكن أن تخفض أو تقلل البدائل المتاحة
التضخيم	تضخيم بعض العناصر أو العوامل لخلق حلول جديدة

التقمص	فكر في المشكلة من وجهة نظر شخص آخر لكي تفهم شعوره
بيان العلاقة	بين علاقة كلمة ما بكلمات أخرى لحل المشكلة
الافتراض	أوجد افتراضات تتعلق بالمشكلة لحلها
التمثيل	فكر في المشكلة بطريقة تجد ما يماثلها في الحياة
الفصل	قسم المشكلة إلى أجزاء وفكر في كل جزء على حدة
الانعكاس	حاول أن تعكس المشكلة أو جزء منها لكي تجد لها حل

قياس أبعاد وعناصر التفكير الإبتكاري

اقرأ كل عبارة من العبارات الآتية بدقة ، ثم أرسم دائرة حول الدرجة التي تتفق مــــــــــــــــــــــــع رأيــــــــــــــــــــــــك أو سلوكك.

م	العبـــــــارة	لا	نادراً	أحيانًا	غالبًا	دائما
١	**أثق في نفسي وقدرتي على تحقيق الأهداف.**	١	٢	٣	٤	٥
٢	**أخجل من توجيه أسئلة للآخرين لأتعرف على أشياء لا أعرفها.**	٥	٤	٣	٢	١
٣	**أسارع فوراً بتحديد أي مشكلة تواجهني.**	٥	٤	٣	٢	١
٤	**أستطيع أن أوافق بين الأشياء الغريبة.**	١	٢	٣	٤	٥
٥	**أستطيع أن اكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التي حولي.**	١	٢	٣	٤	٥
٦	**أؤمن بأن الأفكار الجيدة تجئ على مهمل.**	١	٢	٣	٤	٥
٧	**أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت.**	٥	٤	٣	٢	١
٨	**يصعب على تصديق أن الأفكار الجديدة تستدعي بعضها بعضا.**	٥	٤	٣	٢	١

م	العبـــــــــارة	لا	نادراً	أحيا ناً	غالـ باً	دائماً
٩	**أفرق ... بين ما يمكن التحكم فيه ومالا يمكن التحكم فيه عند تحديد أشباب المشكلة.**	١	٢	٣	٤	٥
١٠	**أجمع أكبر قدر من البيانات لتحديد المشكلة.**	١	٢	٣	٤	٥
١١	**أعطي عقلي فرصة للاسترخاء عندما أصاب بالإجهاد والتعب.**	١	٢	٣	٤	٥
١٢	**أحب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراتي وإمكاناتي.**	١	٢	٣	٤	٥
١٣	**أستمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملاً في الوصول إلى حل مبتكر.**	١	٢	٣	٤	٥
١٤	**يساعدني الهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار عديدة متنوعة.**	١	٢	٣	٤	٥
١٥	**انظر إلى الأشياء من زوايا عديدة.**	١	٢	٣	٤	٥
١٦	**أحب أن أتحمل المخاطرة ومواجهة الأمور الصعبة.**	١	٢	٣	٤	٥
١٧	**أعطي للفكرة الجديدة وقتاً كافياً لكي تختمر.**	١	٢	٣	٤	٥
١٨	**أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكاري.**	١	٢	٣	٤	٥
١٩	**أرى أن المشاكل التي أتعرض لها أكبر من قدراتي.**	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	**اهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة.**	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــارة	لا	نادراً	أحيا ناً	غال باً	دائماً
٢١	أهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	أمتلك القدرة على تطوير أفكاري لأكثر من مجال.	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	أؤمن تماماً بأن " من فات قديمه تاه".	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أهتم كثيراً بالإنجازات ولا يهمني تعاطف الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	أتردد كثيراً في عر أفكاري عندما تكون غريبة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	يساعدني خيالي الواسع على تصور الأشياء في أشكال جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	أحرص تماماً على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	أتفادى تعريض أفكاري الجديدة للتقييم بمجرد نشأتها.	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	أركز على التفاصيل داخل الإطار العام للموضوع.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	انفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته.	١	٢	٣	٤	٥

سجل في الجداول التالية الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة :

الحساسية للمشكلات	
مسلسل	**الدرجة**
٢	
٣	
٥	
٧	
٩	
١٠	
المجموع	

الطلاقة	
مسلسل	**الدرجة**
٤	
٨	
١٤	
٢٠	
٢٥	
٢٨	
المجموع	

الأصالة	
مسلسل	**الدرجة**
٦	
١٦	
١٨	
٢١	
٢٣	
٢٤	
المجموع	

المرونة	
مسلسل	**الدرجة**
١٥	
٢٢	
٢٦	
٢٧	
٢٩	
٣٠	
المجموع	

المثابرة	
مسلسل	**الدرجة**
١	
١١	
١٢	
١٣	
١٧	
١٩	
المجموع	

إدارة الوقــت والأولويات وإدارة الذات

مفهوم إدارة الوقت :

تخيل نفسك

قبل خمس سنوات:

كم كان عمـــرك؟
أين كنت تعيش؟
هل كنت متزوجا؟
كم كان عمر أطفالك؟
كيف كنت تقضي وقت فراغك؟
ما المهنة التي كنت تمارسها؟
ما الذي حققته أو لم تحققه في السنوات الخمس الأخيرة؟
هل مرت الخمس سنوات الماضية سريعا؟
ما الذي فعلته من أجل نفسك، وأسرتك، ومجتمعك المحيط، ووطنك، والأمة بأسرها؟

بعـــد مرور عشـــر سنوات:

كم سيصبح عمرك؟
كم سيصبح عمر أطفالك؟
ما الوظيفة التي ستشغلها؟
ما الذي ترغب في عمله قبل ذلك الوقت؟
ما الذي لديك لتقدمه للمحيطين بك؟

عندما يفكر الناس بهذه الطريقة، يقول غالبيتهم أنهم يرغبون في الاستفادة من وقتهم بشكل أفضل، فإذا كنت من هؤلاء فحاول أن تعد قائمة بما يلي:

ما الذي تود إنجازه خلال العامين القادمين؟

هي الجهود والأنشطة و الطرق والوسائل التي تمكن المديرين من الاستفادة القصوى من الوقت في تحقيق الأهداف وخلق التوازن في حياتهم ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته.

إذاً المطلوب منك ، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ لا يعقل تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه ، ركز بما يمكنك من التخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك.

- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة .

- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلــك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك .
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيــرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي .
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلــم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي .
- يجب أن تعود نفسك على المقارنــة بــين الأولويــات، لأن الفــرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختــر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك .
- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيــق النجــاح، وكــذلك لتنظيم وقتك .
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثــر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميــل، فــاحرص علــى تنظيم كل شيء من حولك .
- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو نــاجحين، فكــن مرناً أثناء تنفيذ الخطط .

- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً .
- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

معوقات تنظيم الوقت :

- عدم وجود أهداف أو خطط .
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت .
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات .
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

خطوات تنظيم الوقت.

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.
- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل او مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه.

- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.
- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، أو أهداف العمل كإعداد خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

ملاحظة : التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.

كيف تستغل وقتك بفعالية؟

- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.
- تفاءل وكن إيجابياً.
- لا تضيع وقتك ندماً على فشلك.
- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.

- أنظر لعاداتك القديمة وتخلى عن ما هو مضيع لوقتك.
- ضع مفكرة صغيرة وقلما في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات.
- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم.
- ركز على عملك وانتهي منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل.
- توقف عن أي نشاط غير منتج.
- أنصت جيداً حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك.
- رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك.
- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.
- أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن.
- أحمل معك كتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقات الانتظار يمكنك قراءة كتابك، كانتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من المعاملات.
- أتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافي.
- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها في مكان واضح ومنظم.

- أقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً.
- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل.
- لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها في خدمتك.
- في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل في الرحلات والأجازات.
- ركز على الأفعال ذات المردود العالي مستقبلاً، مثل قراءة الكتب والمجلات المفيدة ، الجلوس مع النفس ومراجعة ما فعلته خلال يومك ، التخطيط للمستقبل دائماً ، التخلص من كل عمل غير مفيد ، محاولة استشراف الفرص واستغلالها بفعالية.، التحاور مع الموظفين الزملاء والمسئولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة.

المدير الفعال وهندرة المكاتب :

الهندرة كلمة مكونة من كلمتين : (هندسة) و (إدارة) وتعني إعادة الهندسة أو إعادة البناء. وأظننا الآن قد فهمت ما نريده من مكاتبنا.. أَعِدْ بناء مكتبك بعقلية ونظام المهندس؛ وكما اقترح بعض هيًّا معي لتنظيم مكتبك .

- إذا لاحظت أوراقًا على مكتبك لا تعرف متي وضعت، فأنت تعاني ....
- إذا كنت تردد : (لقد كانت الورقة هنا ..أين ذهبت؟!) فأنت تعاني ..
- إذا كنت تحتفظ دائمًا بأوراق دون أن تستعملها، فأنت تعاني ...

- إذا كنت تذهب إلى الاجتماعات دون ترتيب جَيِّد لغياب بعض المعلومات عنك، فأنت تعاني ...
- إذا كنت تعتبر نفسك مُنَظَّماً وتقضي في اليوم ٢٠ دقيقة؛ لترتيب أوراقك فأنت تعاني ..
- إذا كنت تحفظ بعض الأوراق في غير ملفاتها، فأنت تعاني ..
- إذا كانت سلة المهملات عندك تخرج بلا ورق كل يوم.. فأنت تعاني ..
- إذا لم تستطع العثور على أي ورقة خلال دقيقة واحدة، فأنت تعاني ..
- إذا كنت تتلقى مكاتبات تقول لك: (ما زلنا في انتظار رَدِّك) فأنت تعاني ..
- إذا كان يحدث لك ٦٠% مما سبق، فأنت تعاني من عدم النظام في مكتبك، وربما سوف يستمر الحال معك كثيراً وتفقد كثيراً من الناس الذين لن يثقوا بعد ذلك في قدرتك على إنجاز أعمالهم؛ ولذلك ابدأ من الآن في ترويض النَّمِر الورقي على مكتبك، وهناك ثلاث طرق فقط لتجعل هذا النمر طَوْعَ يمينك :

الطريقة الأولى : الأوراق على مكتبك :

- عندما تكون الأوراق على مكتبك، فإن هذا يعني أنها غير مخزنة، ولكن إما أنك تقوم بقراءتها أو أنك تقوم بكتابتها أو أنك تُوَقِّع عليها أو تعرضها ،... مكتبك ليس مخزناً، مكتبك من الفِعْل (كَتَب) (يَكْتُب) فهو للكتابة والقراءة فقط.

الطريقة الثانية : الورقة تُخَزَّن

- عندما لا تكون في حالة استعمال لورقة ما فلا تضعها على مكتبك أبداً، وقم بتخزينها فوراً، وتخزينها يعني أنك تضعها في الملــف المناســب لها.
- انْتَقِ مجموعة من الملفات السميكة التي تتسع لمائتي ورقة على الأقل، ثم قُمْ بترقيم تلك الملفات.
- قم بكتابة الموضوعات التي تتعامل فيها بالورق يوميًّا مثل الــصادر، الوارد، خاص، ضرائب، بعد ذلك اكْتُب عنوان كل ملف على كعــب الملف.

الطريقة الثالثة : الورقة في سلة المهملات

- إذا كنت لن تحتفظ بالورقة فإن أقرب الأماكن لها ســلة المهمــلات، واسأل نفسك: ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لو أنني تخلصت من هذه الورقة؟ وفي الواقع سوف تجد الإجابة: لا شيء؛ لأنها لو كانــت ذات أهمية لاحتفظت بها في الملف الخاص بها.

كيف تتعامل بحزم مع الأوراق

يجب أن نقوم بحملة للتخفيف من الأوراق والتعامل معها بحزم. وذلــك حتى نمنع أنفسنا من الغرق في بحــر مــن الأوراق. لــذا نعــرض بعــض الإستراتيجيات لتخفيف تراكم الأوراق:

- إلزام الآخرين بالاختصار في عدد الأوراق المرسلة لك.
- قم بإعادة إرسال الأوراق إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
- تحدث إلى الأشخاص بدلاً من إرسال الأوراق إليهم.
- اطلب من الزملاء أن لا يرسلوا تقارير إلا في الحالات الضرورية.
- خفف عدد الوراق المرسلة للآخرين.
- قم بإعادة الأوراق غير الضرورية إلى مرسلها.
- لا تتردد في التعامل مع الورقة الواردة لك.
- تفادى كثرة المفكرات ودفاتر الملحوظات.
- تفادى علب الأوراق التي تستوعب عدداً كبيراً منها.
- ضع الأوراق التي لم تنجز بعد في ملف ظاهر.

وسؤالنا كيف نتخذ قرارا... ماذا سنفعل بها؟

هناك أربع طرق للتصرف بالأوراق فور وصولها إلينا :

- تحويلها : توضع فوراً في علبة الأوراق لإرسالها إلى الشخص المناسب.
- التعامل معها : إجراء اللازم لها.
- توثيقها وتخزينها : توضع في المكان المناسب بحيث يسهل الحصول عليها.
- التخلص منها.

ولكن ما هي الأوراق التي نتخلص منها؟

إذا نسي المرء انه يحتفظ بشيء ما... أو إذا نسي المكان الذي وضع فيه هذا الشيء، فهذا يعني حتماً أنه لا يحتاج إليه أبدا. فما نتخلص منه هو:

- ما لا نعود إليه أبداً.
- ما يسهل إيجاده عند الآخرين.
- ما يقل مردودة.

آمل أن نبدأ اليوم حملة للتعامل الفعال مع الأوراق لنسعد بمنظر راق لمكاتبنا. وتذكر أن رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة.

المدير الفعال ومهارات تفعيل الوقت :

لا يحسن أكثرنا استغلال الوقت بفعالية ، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيىء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزناً، وهذه المفاهيم تنتشر في وطننا العربي بشكل عام. هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا. ويمكن للسكرتير القيام بتفعيل الوقت من خلال الخطوات التالية :

أولاً : تقييم الذات : تحليل قدراتنا على تنظيم الوقت :

- <u>تحليل استخدامنا للوقت</u> : تظهر الأبحاث أن الموظفين يضطرون دائماً إلى تغيير موضوع اهتمامهم ، فتراهم يمضون ما معدله عشر

دقائق غلى المسألة الواحدة، فيضيع الوقت في المقاطعات والضغوطات اليومية دون أن يشعر بضياع الوقت.

- **تحليل العوامل المستنفدة للوقت** : إضاعة الأشياء – الأوراق التي لا قيمة لها – الاجتماعات الغير مخططة جيداً - الأزمات – الهاتف – تكليف الذات بأعمال الغير – المقاطعات الجانبية – التأجيل – اللهو.
- **كيف نغير عاداتنا** : علينا أن نبذل الجهد الكبير لتغيير عاداتنا، ويجب أن نستمر في تطبيق هذه الخطوات مراراً حتى تصبح عادات حسنة ، ويمكن أن نطلب من الآخرين المساعدة.

ثانياً : الحد من تراكم الأوراق :

حملة تقليل الأوراق :

- لا يمكن التركيز على الأشياء المهمة إلا إذا تخلصنا من كل ما هو قليل الأهمية ، لذلك حاول أن لا ترسل أي ورقة إلى أي شخص إلا إذا كان هذا الحل الأخير، استعض عن الأوراق والمذكرات بالاتصال الشفهي.
- ألزم جميع من يرسل لك بورقة أو تقرير بالاختصار قدر الإمكان.
- تحدث إلى الأشخاص مباشرة بدلاً من إرسال مذكرة.
- أعد كل الأوراق غير الضرورية إلى مرسليها.
- اختصر في كتاباتك إلى الآخرين.
- التعامل الفعال مع الورق

التوثيق الفعال :

- يشكل نظام التوثيق سواء أكان إلكترونياً أو على الأوراق أبــرز أداة تنظيم على الإطلاق، والمبادئ التنظيمية متشابه في كلـى النظـامين وسنركز على النظام الورقي.
- تظهر الدراسات بأن ٨٥% من المعلومات التي نحتفظ بهـا لا نعـود لها أبداً، وأن نسبة كبيرة من الوثائق التي نبقيها في ملفاتنا هي أصـلاً محفوظة في مكان آخر. لذلك تخلص من كل الوثائق التـي لـم تعـد بحاجة إليها، وإذا كنت غير متردد فإن حجم ملفاتك ستنخفض بنـسبة خمسين بالمائة.
- وللأسف هناك الكثير من المؤسسات ترسخ بعض القواعـد العقيمـة مثل: "احفظ نسخة عن كل شيء قبل أن ترميه لأنك قد تحتـاج إليـه يوماً ما" والحقيقة أن هذه القاعدة لا تنطبق أبداً إلا على الأوراق التـي لها قيمة قانونية، أم غيرها من الأوراق فإنها سـتفقد قيمتهـا بمـرور الوقت.
- وكلما كانت الملفات منظمـة ومرتبـة ازداد احتمـال إفادتنـا مـن المعلومات الموجودة فيها، وهذا هو عمل الملفات، اخترعنا الملفـات لكي تحفظ لنا المعلومات المهمة حتى نرجع لها بسرعة متى ما أردنا ذلك.

ثالثاً : التخطيط

يمر التخطيط بثلاث مراحل : تحديد الأهداف ، رسم خطـوات الخطـة التفصيلية ثم التنظيم اليومي.

- **تحديد الأهداف** : إذا حددت الأهداف ، عليك أن تدونها في مفكرتـك أو تعلقها في مكان ما بحيث تراها كل يوم فتكون نصب عينيـك فـلا تنسها أو تحيد عنها.
- **الخطوات التفصيلية** : إذا وضعت أهداف كبيرة قد يدور فـي نفـسك بأنها مستحيلة وستبدأ عندها بالتراجع وتعديل هـذه الأهـداف، لـذلك عليك أن تضع الخطوات الصغيرة التي ستمشي عليها حتى تحقق هذه الأهداف الكبيرة، هذه الخطوات الصغيرة ستعطيك الحماس والقـدرة على مواصلة المسير نحو أهدافك، ولن تشعر بفائدة هذه الخطوات إلا إذا استخدمتها.
- **التخطيط اليومي** : عليك أن تختار وسيلتك التي ستنظم وقتك بها، قـد تناسبك المفكرات أو البطاقات أو قائمة لكل يـوم، المهـم أن تكـون الوسيلة معينة لك على تحقيق أهدافك، وهذه الخطوات ستعينك علـى تنظيم وقتك:

رابعاً : تنظيم الاجتماعات

قبل الاجتماع :

- إذا أردت عقد اجتماع فابحث عن بديل إذا توفر، فقد تكفي مكالمة هاتفية أو محادثة وجهاً لوجه.
- إذا قررت عقد اجتماع حدد هدف الاجتماع بوضوح، وأخبر جميع من سيشارك في الاجتماع بهذا الهدف قبل الاجتماع بمدة كافية.
- ضع جدول لأعمال الاجتماع، وضع أهم البنود أولاً.

أثناء الاجتماع :

- التأخر في الحضور.
- عدم وضوح الهدف من الاجتماع.
- النقاشات المشتتة، لذلك يجب أن يدير الحوار رئيس الاجتماع أو شخص متمكن من ذلك.
- قلة المشاركة وتفضيل الصمت، وقد يكون هذا بسبب الانتقادات، لذلك أجل كل الانتقادات إلى آخر الاجتماع.
- المقاطعات، تجنب المكالمات الهاتفية أو الزيارات المفاجئة.
- التردد في اتخاذ القرارات.

الوصايا السحرية لإدارة الوقت بفعالية

- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به .
- تفاءل وكن إيجابيا .
- لا تضيع وقتك ندما على فشلك .
- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم .
- انظر لعاداتك القديمة وتخل عن ماهو مضيع لوقتك .
- ضع مفكرة صغيرة وقلما في جيبك داما لتدون الأفكار والملاحظات .
- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر ، وضع الأولويات وأبدأ بالأهم.
- ركز على عملك وانته منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل .
- توقف عن أي نشاط غير منتج .
- أنصت جيدا حتى تتدبر ما يقال ، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدى إلى التهام وقتك .
- رتب نفسك وكل شيء حولك سواء الغرفة أو المنزل أو السيارة أو مكتبك.
- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك .
- اسأل نفسك دائما ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن .
- احمل معك كتيبات صغيرة عند السفر وعند الانتظار.
- اتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلوله بوقت كاف .

- تعامل مع الورق بحزم فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك .
- اقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يوميا .
- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل .
- لا تجعل من الجداول قيد يقيدك ، بل اجعلها في خدمتك .
- في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلا لتأخذ قسطا من الراحة، ويفضل ذلك في الرحلات والأجازات .
- ركز على الأفعال ذات المردود العالي مستقبلا.
- تذكر دائما أن تدعو الله أن يمنحك البركة في الوقت .

تمرين عملي
ما مدى كفاءتك في إدارة الوقت ؟

تجد في الأسفل عشر عبارات تعبر عن مبادئ مقبولة لإدارة فعالة للوقت ، أجب عن هذه الأسئلة بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن مدى قيامك بعملك.

م	العبـــــــارات	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	**أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير في عملي.**				
٢	**أحدد أهدافاً معينة ومكتوبة وأحدد مواعيد لتحقيقها.**				
٣	**أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن.**				
٤	**أعرف قاعدة (٨٠ ـ ٢٠) واستخدمها في العمل. (تشير هذه القاعدة إلى أن ٨٠% من فعاليتك ستظهر عندما تنجز ٢٠% فقط من أهدافك).**				
٥	**أحتفظ بجدول مفتوح لكي أكون مستعداً للأزمات وللأمور غير المتوقعة.**				
٦	**أفوض كل ما يمكنني إلى الآخرين ليقوموا به.**				
٧	**أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.**				
٨	**أتناول غداء خفيفاً حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.**				
٩	**أقوم بجهد فعال لأمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة (كالزوار ، والاجتماعات ، والمكالمات الهاتفية) ، التي تعترض عملي باستمرار.**				
١٠	**أستطيع أن أقول "لا" عندما يطلب الآخرون وقتي ، خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمالي إنجاز المهام الرئيسية.**				

أعرف أدوارك
إدارة التوقعات المتعددة

تناول ورقة وارسم فيها دائرة كبيرة ، وحاول أن تبين فيها كيف قضيت الأسبوع الماضي (١٦٨ ساعة) ، قم بتقسيم الدائرة إلى أقسام تمثل الأدوار المختلفة التي مارستها في قضاء وقتك (مشتملة العمل / الأسرة / المنزل / الأصدقاء / .... كافة الأدوار الأخرى) حجم كل قسم يجب أن يتناسب مع الوقت والطاقة التي بذلت في ذلك الدور.

والآن حدد أهم دور في الأقسام التي وزعتها من وجهة نظرك ، ورتبها بداية من أكثرها أهمية وأعطيه رقم (١) وهكذا تدرج في الترتيب إلى الأقل أهمية ولاحظ أن الأرقام ليست بالضرورة تتمشى بالتسلسل مع حجم الأقسام. حدد أي الأقسام في الأدوار التي قمت بها تكاد تقترب من الدور الذي يأخذ اهتماماً متزايداً على حجم الانحراف.

هيا إلى الإجابة عن مجموعة العبارات التالية :

لنتعرف على ماهية الدور ومهاراتك السلوكية في تحديده ومحاولة تحقيق التوازن بين أدوارك المختلفة ، كذلك مهاراتك في تنمية وتطوير ذاتك وقدراتك على حل المشكلات والتعامل معها.

ضع علامة (√) كل عبارة تحت الدرجة التي تراها مناسبة لحدوث مدلول العبارة بالنسبة لغالبية ممارستك لأنشطتك ومهامك.

م	العبـــــارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
١	لا أقوم بأي نشاط يتعارض مع نشاط آخر في نفس الوقت.					
٢	عند الحاجة أسعى للحصول على مساعدة شخص ما من خارج الأسرة ، مثال ذلك في أعمال صيانة المنزل / رعاية الطفل.					
٣	أسعى للحصول على مساعدة أحد أفراد الأسرة إذا تطلب الأمر ذلك.					
٤	أسعى للحصول على مساعدة أحد الأفراد في العمل عندما أرى ذلك مناسباً.					
٥	أشرك أفراد الأسرة في حل بعض المشكلات حتى لا تحدث أي صراعات.					
٦	أرحب بالمشاركة في حل المشكلة مع شخص ما في العمل ما دامت لدي القدرة على ذلك.					
٧	أحصل على الدعم والتأييد المعنوي من أحد أفراد الأسرة.					
٨	أحصل على الدعم والتأييد المعنوي من شخص ما في العمل.					
٩	أحياناً أقوم بمزج الأدوار أو تكاملها (فمثلاً أشرك أفراد الأسرة في نشاط العمل أو أمزج فيما بين العمل والأسرة).					
١٠	أحاول تغيير بعض العادات الاجتماعية فيما يتعلق بدور المرأة والرجل ، ودور العمل ، ودور الأسرة.					
١١	أقوم بالتفاوض عند وضع الخطة مع شخص ما في العمل حتى تتناسب التوقعات مع الاحتياجات.					
١٢	أقوم بالتفاوض ورسم الخطط مع أفراد أسرتي حتى تتناسب توقعاتهم مع احتياجاتي الشخصية.					
١٣	أقوم بترتيب أدواري المختلفة ووضع أولويات لها للتأكد من التزامي بأهم الأدوار أولاً.					

١٤	أقوم بفصل الأدوار وتجزئتها وأكرس كل الاهتمام لكل دور عندما أمارسه.					
١٥	أدقق عند تحديدي لمعايير أدائي لكل دور بحيث تؤدي أهم جوانبه عند أفضل مستوى من ترك الأشياء الأقل أهمية لمرحلة تالية.					
١٦	أضع في اعتباري اتجاهاتي وميولي عند أدائي لأدوار وأنشطة معينة. (الوقت مع الأطفال والزوجة ....)					
١٧	لا أتردد في حذف أدوار معينة تعوق تحقيق أدوار أكثر أهمية.					
١٨	أعيد الاهتمام بترتيب أحد أدواري إذا اتضح أن له مكانه مختلفة عما خططته له من قبل.					
١٩	أقوم بتطوير اهتمامي الشخصية لتنمية ذاتي وتطوير معارفي.					
٢٠	أضع خطة أو جدول زمني لتحقيق أدواري بكل دقة وكل عناية.					
٢١	أعمل بجد حتى تتحقق متطلبات كل الأدوار وأخصص وقتاً وجهداً أكبر حتى يمكنني القيام بكل ما هو متوقع مني.					
٢٢	لا أحاول التوسط بين متطلبات الدور وصراعاته بشكل شخصي بل اعتمد على الإدارة الموضوعية لصراعات الدور.					

اعرف أدوارك
إدارة التوقعات المتعددة

مفتـــاح الحـــل

❑ مفهومك للدور

اجمع القيم الخاصة بالعبارات من ١ إلى ١٢	المجموع	أقسم الناتج على ١٢	متوسط الدرجات

❑ تقييمك الشخصي :

اجمع القيم الخاصة بالعبارات من ١٣ إلى ١٧		أقسم الناتج على ٥	

❑ أسلوب حلك للمشكلات :

اجمع القيم الخاصة بالعبارات من ١٨ إلى ٢٢		اقسم الناتج على ٥	

❑ **تفسير الدرجات :**

- **تمثل القيم الثلاث الأخيرة متوسط الدرجات التي حصلت عليها لكل من مفهومك للدورة وتقييمك الذاتي لنفسك وأسلوبك في حل المشكلات ، وهي تعطيك دلالة لمدى استخدامك للأبعاد الثلاثة ، ويمكننا القول أن الدرجات ستتراوح بين ٥ (أعلى درجة) و ١ (أدنى درجة) فإذا كانت درجتك (٣) فأكثر فإنها تعتبر درجة مقبولة ، وكلما ارتفعت كان ذلك أفضل ، وذلك يعني أنك تعرف أدوارك جيداً ، وتسعى لتحقيق التوازن فيما بينها. هذا إلى جانب معرفتك بقدراتك ، وأخيراً فإنك تتحلى بالقدرة على التعامل مع المشكلات وحلها ، وإذا كانت درجتك أقل من (٣) فأنت في حاجة إلى إعادة النظر فيما يتعلق بتحديد أدوارك وتحقيق التوازن فيما بينها.**

تنمية مهارات الإتصالات الإدارية

تعريف الاتصالات Communication وأهميتها

الاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات وهذا التبادل يكون بواسطة الحديث أو الكتابة من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد في المنظمة من حيث فهم سياسات المنظمة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها أيضاً. لابد من إيجاد الثقة بين الأفراد في المنظمة حتى يتم التعاون وتبادل الأفكار والمعلومات سواء بالتحدث في سير العمل أو بالكتابة من حيث التقارير أو الخطابات أو النشرات.

كما يعرف الاتصال الإدارى بأنه :" عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما" فهذه المعلومات تنقل من طرف إلى آخر من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهذه الأهداف كما نعلم تحتاج إلى تعاون وتفاهم متبادل من الطرفين فيما بينهم حتى يتم تحقيق الأهداف وإنجازها.

ومن الواضح بأن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية فهى في الأساس عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة ، فهي تشير إلى نقل المعانى والرموز فيما بين الأفراد ، ومن ثم فهى جوهر النظام الاجتماعى.

للاتصالات أهمية بالغة في المنظمات الحكومية وغير الحكومية فلابد من وجود الاتصالات الفعالة التى تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، فإذا كانت الاتصالات فعالة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، والعكس إذا كانت الاتصالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدى إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتبدو أهمية الاتصالات من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

١- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين ٧٥ – ٩٥% من وقت المديرين.

٢- تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التى يجريها المدير في عمله ، ويتضح أن وظيفتي التخطيط والرقابة الإدارية تمثلان عمليات اتصال موسعة من شأنها أن تؤثر على فعالية المدير في تحقيق الأهداف المطلوبة.

٣- تقود الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة.

٤- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.

٥- تمثل الاتصالات الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك ، والتغيير المستمر في فلسفة المنظمة وسياستها.

٦- تعد الاتصالات وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب من أجل إنجاز أهداف المنظمة ومن أجل إحداث هذا التأثير تتم عملية تناقل وتبادل المعلومات المختلفة من الخارج ومن داخل المنظمة ... الخ.

خصائص الاتصالات الفعالة :

١- **السرعة :** الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة بمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان.

٢- **الدقة** : وتعنى نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال ، وهذا العنصر مرتبط بالسرعة – فإذا كان هناك سرعة فلابد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة .

٣- **انخفاض التكاليف :** الاتصال الجيد هو الذى يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعى عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والأجهزة المستخدمة في الاتصال.

٤- **سهولة الاستخدام :** تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال والأنشطة من خلال تناقل البيانات والمعلومات دون تعقيد.

٥- **الإقناع والتأثير :** إذا كان هناك اتصال ذا طابع فعال وله رد إيجابي فإنه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.

٦- **الشمول :** ويشير إلى قدرة نظام الاتصال على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم بكافة المعلومات المنظمة .

٧- **وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها :** ويعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات بطريقة منظمة.

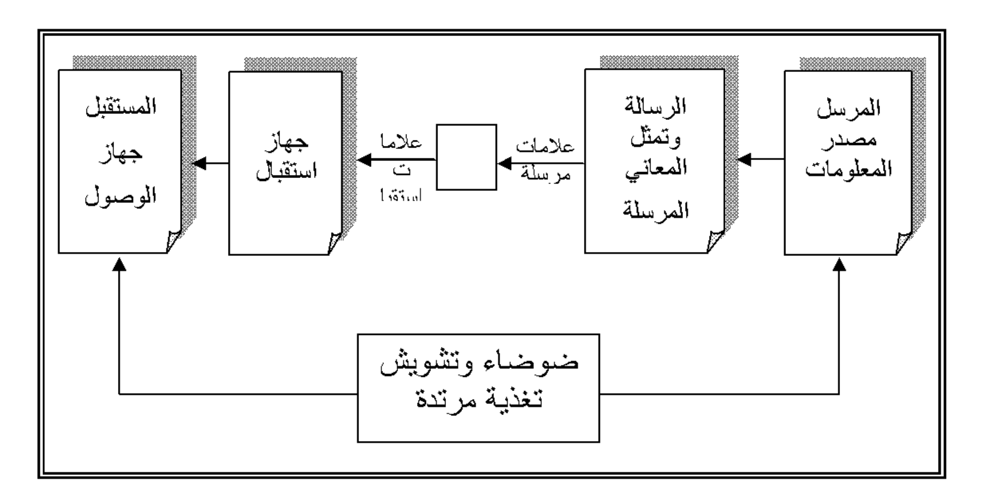
- **وضوح المعانى** : يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل ، كما يجب أن تكون الكلمات واضحة لا تقبل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة.

٨- **الاهتمام بالعوامل النفسية :** يتم الاتصال الجيد عندما يكون المرؤوسين في حالة نفسية تؤهلهم لاستقبال المعلومات ، فإذا كانوا في حالة نفسية جيدة فهذا بلا شك يؤهلهم لتقبل المعلومات أو الإدلاء بها للمستويات الأخرى بكل دقة .

٩- **مراعاة الاختلافات الفردية** : تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هاما في الاتصال. ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة وقد لا تحقق أهداف الاتصالات إذا لم يتم مراعاتها.

عناصـــر الاتصـــالات :

عناصر الاتصال



وفيما يلى نلقى الضوء على كل عنصر من عناصر الاتصال بصورة موجزة :

١- **المرسل** : وهو الطرف الذي يقوم بتوجيه الأوامر وتقديم المعلومات وإبـــداء الاقتراحات والملاحظات فقد يكون المرسل رئيساً يقوم بإصـــدار التعليمـــات والتوجيهات إلى مرؤوسيه كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقـــصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات، كما قد يكون المرسل زميلاً.. الخ.

٢- **المستقبل** : وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتـــصال فقد يكون فرداً أو جماعة يبلغ أوامر أو توجيهات أو معلومات.

٣- **الرسالة** : وهى عبارة عن الأفكار والمعاني والمفاهيم أو الأوامر والتوجيهات والمعلومات والاقتراحات أو أى رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عمليـــة الاتصال.

٤- **الوسيلة** : تمثل الأداة المستخدمة لنقل الأفكار والمعاني ، ولقد تعددت وسائل الاتصال في وقتنا الحاضر نتيجة للتقدم العلمي والتقني الذي يشهده العصر ،

فقد يكون الاتصال عن طريق التحدث مباشـــرة أو بالحـــديث التليفـــوني أو التلفزيوني ، وقد يكون عن طريق الكتابة (تقارير – مذكرات – اقتراحات – شكاوى – صحف – مجلات – منشورات – قرارات إدارية متنوعة... الخ).

٥- **الهدف** : فأى اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأى اتصال لا غرض منه فإنه يعتبر مضيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف.

٦- **الوقت** : أن أى اتصال يصل إلى المستقبل في زمن غير مناسب ، أى عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً لهذا الاتصال فإن هذا الاتـــصال لا يؤدى الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه .

٧- **الأسلوب** : وهو الطريقة أو الديباجة التى تنطلق أو تتحدث بها الرسالة بمـــا يسهم في نقل محتوى هذه الرسالة وكذلك يقتنع بها ويهتم بها مستقبلها.

٨- **المكان** : بالنسبة لمكان المرسل فهو عادة مقر عمله أو إقامته بالنسبة لمكـــان المستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع أهمية الرسالة فإذا كانت الرسالة مهمـــة فإنها تبلغ له في أى مكان.

٩- **التغذية العكسية** : وهى عملية تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة ومـــدى تحقيقهـــا للأهداف وتختلف القنوات المستخدمة في الاتصال باختلاف طرق التغذية العكسية وذلك لمعرفة ردود فعلها حول ما يحدث داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً.

أهداف الاتصالات الإدارية :

١- تعريف أعضاء الجماعة مجالات وأهداف المنشأة والسعي لتحقيقها.

٢- تداول المعلومات فيما بين القادة والمرؤوسين.

٣- التنسيق بين مختلف الجهود التى يبذلها الأعضاء أو التى تقوم بها الأجهـــزة الإدارية المختلفة.

٤- التعرف على مشكلات العمل والعمل على مواجهتها وحلها.

٥- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم
٦- تكوين صورة ذهنية طيبة فيما يتصل بنشاط المنظمة لدى الأفراد.
٧- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وحفزهم وتحميسهم .
٨- تحديد معايير ومؤشرات الأداء .
٩- اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة .

معوقات الاتصالات الإدارية :

(١) **معوقات تنظيمية** : وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمى على فعالية الاتصال.

(٢) **معوقات إنسانية** : وتتمثل في القيم والإتجاهات والسلوك الفردي والنزعات الشخصية التى قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة ، والتحديد الضيق للمعلومات.

(٣) **المعوقات اللغوية** : وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفهية وتظهر الصعوبات في هذا إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعبيرات غير واضحة ويرجع الاختلاف اللغوى إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسية والثقافية.

(٤) **معوقات التخصص** : قد يكون التخصص من معوقات الاتصال ، وذلك في الحالات التى يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة ، وأهدافها الخاصة ، والنظر إليها دائماً من زاوية واحدة.

(٥) **حجم المنظمة وموقعها الجغرافي** : يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة

في سبيل الاتصال الجيد والفعال. وتبدو هذه الظاهرة في المنظمات التى لهـــا مركز رئيسى وفروع أو مكاتب في مناطق أخرى.

(٦) **معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها عـــن الحـــد المطلـــوب** : فكثـــرة المعلومات قد تؤدى إلى عدم فهم المستقبل لها وعدم اســـتيعابها ، فالرســـائل والمعلومات الزائدة عن المطلوب تؤدى إلى عرقلة الاتصالات وأخـــذ زمـــن طويل من وقت الرئيس. كما أن قلة المعلومات ونقصها في الرسالة تؤدى إلى عدم وصول الاتصال بالصورة المطلوبة.

(٧) **معوقات خاصة بغياب المعلومات المرتدة** : أى أن غياب المعلومات عن مدى الاستجابة لدى المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التى وصلته ومدى فهمـــه لكافة أبعادها.

(٨) **معوقات خاصة بالبيئة** : وذلك من حيث مدى استقرار البيئة أو ديناميكيتها ، فالمنظمة التى تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التقلب تتطلب اتـــصال متجـــدد لمواكبة هذا التقلب والتغير.

المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة :

- مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي.
- مهارات الإنصات الفعال
- مهارات الكتابة والتحرير
- مهارات القراءة
- مهارات التفاعل والتكيف النفس والاجتماعي.
- مهارات استخدام الاتصالات غير اللفظية.

مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظى :

من بين العوامل الواجب مراعتها لاكتساب مهارة العرض والتقـديم والتحـدث بشكل فعال ما يلي :

١- تحديد الهدف من الحديث : يجب إخبار الآخرين عن الهدف من الحديث بشكل واضح ومحدد يساعد في تقييم عملية الاتصال بعد ذلك.

٢- التعرف الجيد على المستمعين : على المتحدث أن يعـرف عـدد المـستمعين وخصائصهم المختلفة من حيث التأهيـل والوظـائف والتعلـيم والنـوع ... وغيرها.

٣- تحديد محتوى الحديث : فيجب التحديد الدقيق للموضوع الـذي يـتم الحـديث بصدده والاختيار المدروس لعناصره المختلفة منذ مقدمته وصلبه وخاتمته.

٤- التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى لإتاحـة الفرصـة للمـستمع للمتابعـة والاستفسار ، وجذب انتباهه وإعطاءه الفرصة للتفكير والانتقـال التـدريجي بين عناصر الموضوع الذي يتم طرحه.

٥- متابعة ردود أفعال المستمعين وذلك من خلال تعبيراتهم غير اللفظية وحركاتهم لاكتشاف مدى اهتمامهم ومتابعتهم للحديث أو انـصرافهم وانـشغالهم عـن المتحدث.

٦- اختيار نبرة الصوت المناسبة ، ويتوقف ذلك بحسب أهمية الموضوع المطروح والحقائق والأرقام أو الدلالات التى يتم الحديث عنها.

٧- تفهم الحالة النفسية للمستمعين ومراعاة مستوى ثقافتهم ويؤثر ذلـك علـى انتقـاء الألفاظ والكلمات المعبرة والمسايرة لحالتهم وبما لا يؤثر على المعنـى الأصـلي للرسالة ، كما يجب الاهتمام بالبعد الثقافي الذي ينعكس على أبعاد الحديث بكاملـة في الإنتاج وعرض الموضوع وشرح أبعاده وكذلك في ختام الموضوع.

٨- تحديد الشكل العام لعملية العرض والحديث والمكان المناسب ويتم ذلك بمراعاة :

- بيان وسائل العرض المساعدة كالميكروفون ....
- عرض هيكل الموضوع
- الخاتمة المعبرة عن الطرح باختصار
- مدى ملائمة المكان الذي يتم فيه العرض
- تميز المكان بالهدوء والراحة
- تميز المكان بالإضاءة والحرارة والتهوية

٩- الإنصات الجيد لتعليقات واستفسارات المستمعين فكما أتاحوا الفرص للمتحدث للتعبير يجب عليه هو الآخر أن يمنحهم الفرصة للتساؤل أو الاستفسار أو الاقتراح

١٠- التكيف مع الأنماط المختلفة للمستمعين والسعي لكسب ثقتهم والعمل على التعامل مع كل منهم من الزاوية التي تؤدى في النهاية لنجاح العرض وبلوغ الهدف المنشود.

مهارات الإنصات الفعال :

من بين العناصر الواجب مراعاتها حتى يكون الإنصات فعالا ما يلي :

١- التفرغ الكامل للمتحدث وتركيز الانتباه على ما يقوله.

٢- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريده وما يود التعبير عنه بأسلوبه وبطريقته ولا تقاطعه.

٣- الانتباه إلى السلوك غير اللفظي للمتحدث وذلك من خلال التمعن في فهم إشارات وحركات وإيماءات ونظرات المتحدث.

٤- التركيز على الأفكار والموضوعات والعناصر الرئيسية حتى لا يضيع تماسك الموضوع بالتفصيلات التي يعرضها المتحدث.

٥- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه ، ويتطلب ذلك عدم السرعة في إطلاق الأحكام أو تعميمها فالمتحدث له الحرية في التعبير المتكامل للموضوع.

٦- عدم التأثير السلبي على عملية الاتصالات : يجب على المتلقي ألا يسهم في التشويش على عملية الاتصال فلا ينشغل عن المتحدث أو يتصرف عنه أو يقاطعه أو يعبر برسائل غير لفظية عن ملله وضجره.

٧- تشجيع المتحدث وتحفيزه على العرض والحديث وذلك بمنحه الفرصة للحديث واستخدام لغة الجسم وخاصة تعبيرات الوجه لإشعاره بمدى اهتمامك بالحديث وانتباهك لما يلقيه.

٨- توجيه الأسئلة والاستفسارات في الوقت المناسب ، فالأسئلة تثير الحياة في عملية العرض وتسهم في الحصول على معلومات أكثر دقة ووضوحاً ، كما أنها تشجع المتحدث على الاسترسال وهى في نفس الوقت دليل على الإنصات.

٩- تقبل الانتقاد والإنصات الجيد للاعتراض ومحاولة تحليله منطقياً دون انفعال والاعتقاد في أن "الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية"

١٠- الاعتقاد في قيمة الإنصات وأهميته وضرورته فلن نستطيع التحدث ما لم ننصت وباهتمام ويجب أن تعي الرسالة الإلهية فلدى كل منا أذنين ولسان واحد وكأنما الرسالة : أنصت ضعف ما تتكلم ، هذا والأذن مفتوحة ليس لها باب أما اللسان فعليه باب مكون من شفتين لا يمارس نشاطه في الحديث إلا إذا فتحا.

مهارات الكتابة والتحرير

يقصد بمهارة الكتابة هنا الكتابة الإدارية وليست الكتابة الأدبية ، ومن أهم خصائص وسمات الكتابة الإدارية أنها تتأثر بالأسلوب العلمي وتعد أكثر تحديداً واختصاراً لتوصيل الفكرة والمعلومات للآخرين ولها صور محددة من الخطابات أو المذكرات أو التقارير ، ويجب أن توصل نفس الشيء للأفراد وفهمهم للمادة المكتوبة ، ويلخص العلماء مبادئ الكتابة الإدارية في سبعة مبادئ جوهرية أطلقوا عليها Seven C's وتتمثل في الاكتمال Completenes ، الاختصار Conciseness الاعتبارية Consideration ، التماسك Concreteness والوضوح Clarity ، الكياسة Courtesy الدقة والصدق Correctness

١- **الاكتمال** : يجب أن تتميز الرسالة المكتوبة بالاكتمال ويدل ذلك على احتوائها على جميع الحقائق التي يحتاجها القارئ بما يمكنه من الاستجابة لما يريده الكاتب.

٢- **الاختصار** : ويشير إلى التعبير عن المعنى المطلوب بأقل عدد من الكلمات والعبارات الواضحة دون أن يؤثر ذلك على فقدان اكتمال الرسالة.

٣- **الاعتبارية** : وتعنى التركيز على الاعتبارات التى ينتظرها القارئ من الرسالة ومراعاة مشاعره وإمكاناته وظروفه المحيطة والفوائد التى ستعود عليه من قراءتها.

٤- **التماسك** : ويمثل التماسك في الكتابة التحديد والتناسق والترابط بين جزيئاتها واستخدام الحقائق المحددة والابتعاد عن الكلمات والعبارات غير المحددة مع التركيز على استخدام الكلمات والعبارات الحية.

٥- **الوضوح** : ويعنى وضوح المعاني والصياغة أمام القارئ ويتطلب ذلك استخدام الكلمات المحددة بالمعنى المألوف للقارئ ويتطلب ذلك استخدام الكلمات المحددة بالمعنى المألوف للقارئ واستخدام الجمل المؤثرة والمترابطة ومراعاة وحدة الكتابة.

٦- **الكياسة** : وتمثل جانب الاهتمام النفسي بالقارئ عند الكتابة والبعد عن العبارات العدوانية والمثيرة ، والالتزام بالصراحة في غير خدش لمشاعر القارئ وأحاسيسه.

٧- **الدقة والصراحة** : حتى تكون الكتابة صادقة ودقيقة يجب مراعاة المستوى المناسب للتعبير اللغوي ، مع الاعتماد على الحقائق والأرقام والكلمات المحددة كلما أمكن ، هذا إلى جانب تجنب الأخطاء اللغوية والهجائية.

مهارات القراءة

تعد مهارات القراءة من بين مهارات الاتصال الضرورية وخاصة للمديرين في المستويات العليا ، فغالباً ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضافة إلى اعتماده للخطط والبرامج والعمليات ، إلى جانب توقيعه على القرار والطلبات... وكل ذلك يحتاج إلى قراءة وفهم واستيعاب حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب وفي أقل وقت ممكن بما لا يبدد وقت المدير ويستنزفه في مجرد قراءة بيانات ومعلومات وخاصة إذا كانت إحصائيات وجداول ونسب وأرقام ، ومن ثم يجب أن يتسم بالخصائص التالية:

- **السرعة** ، وهى تشير إلى قراءة أكبر عدد من الكلمات في أقل وقت ممكن مع السيطرة على فهمها واستيعابها.
- **الدقة** ، وتعنى القدرة على التمكن والسيطرة لفهم ما يقرأ ، بحيث لا تؤثر السرعة على الفهم والاستيعاب لمعنى ما يتم قراءته.
- **التفكير المنطقي والتحليل** ، يهتم التفكير المنطقي بالقدرة على التعرف على الأسباب والمبررات ، والسيطرة على معاني الألفاظ والأرقام التي يتم قراءتها.
- **الربط والاستنتاج** ، ويعنى قدرة القارئ على ربط الأفكار والفقرات والموضوعات ببعضها حتى يمنه من اتخاذ قرار بشأنها والوصول إلى نتيجة معينة وقد تطلب الأمر أيضاً قراءة ما بين السطور لفهم المعنى المتكامل لما تم كتابته.
- **التفسير الموضوعي للمادة التي يتم قراءتها** : ويتوقف ذلك على البنود السابقة بما يؤدى في النهاية إلى نجاح عملية القراءة أو شللها فالتفسير الدقيق والموضوعي يتم عن مهارات متعددة للقارئ.

- **التذكر والتقييم** ، من خصائص القارئ الجيد أن يتذكر ما قرأه في بداية التقرير أو في نهاية تقارير سابقة حتى يتمكن من تقييم أبعاد العمل بكامله.

مهارات التفاعل والتكيف النفسي والاجتماعي مع الآخرين :

تبنى مهارات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين على أساس أن المعاني الخاصة برسالة معينة لا توجد في كلمات الرسالة فقط وإنما توجد في داخل الأفراد الذين يمثلون طرف عملية الاتصال ، والمستقبل وما تعنيه الكلمات لهما أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.

مهارات استخدام الاتصالات غير اللفظية

هل تستطيع أن تقرأ مشاعر وأحاسيس الأفراد من حركاتهم وتعبيراتهم ؟

إن نقل المعاني عن طريق الاتصالات غير اللفظية له نفس التأثير الخاص بالاتصالات اللفظية إن لم يكن أكثر في بعض الأحيان فإذا سمعت الجملة اللفظية "أنا أحترم قرارك " شفهياً من أحد الزملاء فإن معناها يختلف بحسب السلوك غير اللفظي المصاحب لها ، فإن جملة " أنا أحترم قرارك " إذا قيلت بنغمة قوية مع ربتة على اليد ومعها إيماءة بالرأس واقتراب طبيعي فإنها تلقى قبولا لديك. أما إذا قلت حدة النغمة وقيلت الجملة على مرتين " أنا " ثم " احترم قرارك" بصورة استفهامية مع هزة للرأس فإنها لا تلقى القبول.

إن المدير في منظمات الأعمال يجب أن يولى الاتصالات غير اللفظية أهمية كبيرة في مختلف المواقف والمعاملات مع رؤسائه ومرؤوسيه وعملائه وزملائه ، فلقد دلت البحوث أن المعاني تنتقل في ٦٥% إلى ٩٣% من الحالات اعتماداً على السلوكيات غير اللفظية ، إن الاتصالات غير اللفظية تساعدنا كثيراً في الوقوف على حالات الأفراد في البهجة والسرور – التعجب والاندهاش – الخوف والرهبة – الحزن والإحباط – الغضب والحدة – والاشمئزاز ... الخ ومع احتمال اختلاف

فهم معاني تلك الاتصالات بين الأفراد فإنه مما يطمئننا أن قدرتنا على فهم الاتصالات غير اللفظية تنمو من خلال تعاملاتنا مع الأفراد.

إن المدير الحصيف ذو الفراسة والرؤية الثاقبة يستطيع أن يتفاعل بنجاح مع مرؤوسيه من خلال ملاحظته لسلوكهم ومتابعته لتعبيراتهم غير اللفظية وذلك اعتماداً على قراءته لمشاعرهم وأحاسيسهم ، انظر إلى الجدول رقم (٧-١) الذي يوضح بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها في عملية الإتصال.

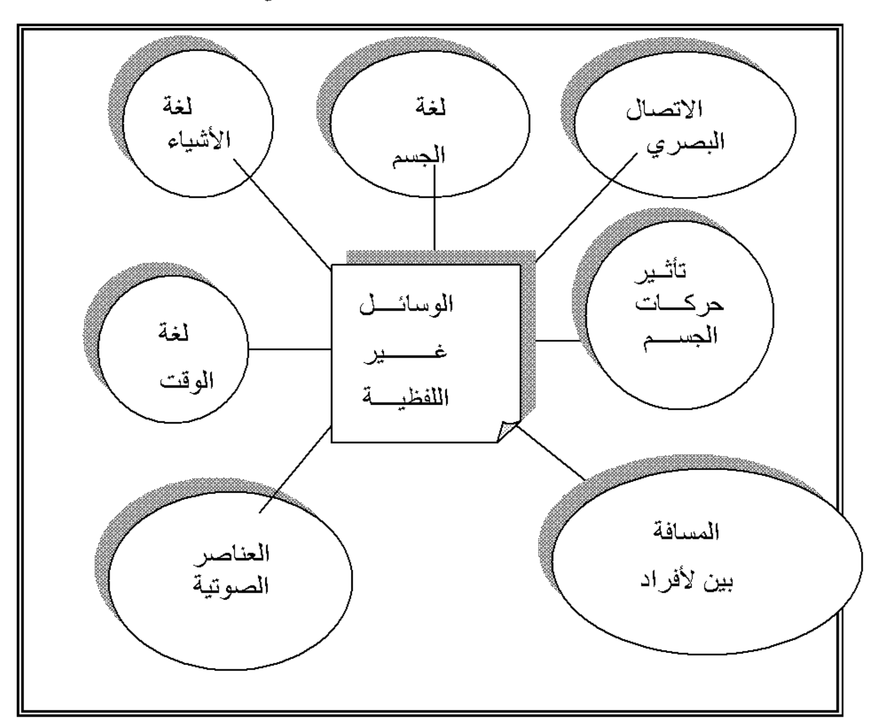
بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها في عملية الاتصال

السلوك غير اللفظي	معناها في عملية الاتصال
رفع الرأس وخفضه.	الموافقة والرضا.
الابتسامة.	الارتياح أو الرضا أو الموافقة
الضغط على الأسنان.	التوتر والعصبية.
قضم الشفاه.	العصبية أو الغضب أو الضيق
رفع الحواجب.	المفاجأة أو الدهشة.
رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف.	المفاجأة أو الدهشة مع التعجب.
فتح الفم قليلا.	الخوف والرهبة.
الانحناء للأمام.	الاهتمام والعناية والانتباه.
حركة مستمرة على الكرسي.	القلق والسأم والتعب.
الانتصاب والاعتدال في الوقوف أو الجلوس.	الثقة بالنفس.
فتح الفم بدرجة كبيرة مع وضع السبابة عليه.	عدم التصديق والاستغراب.
التثاؤب.	الملل والضجر.
وضع اليد على الخد.	الضجر والسأم.
تشبيك الأيدي وراء الرأس والجلسة باسترخاء إلى الوراء.	السيادة والتفوق.
الأيدي المتصالبة.	التحفز والترقب والدفاع.

قنوات الاتصال غير اللفظي :

تتعدد القنوات التي يمكن من خلالها متابعة الاتصال بالآخرين اعتماداً على السلوك غير اللفظي ، ولكل منها ما يناسبها من ظروف ، ومن أهم القنوات ما يوضحه الشكل التالى .

قنوات الاتصال غير اللفظي



ويتضح من الشكل أن قنوات الاتصال غير اللفظي تتمثل فيما يلي :

١ – لغة الجسم	Body language
٢ – اتصال العين	Eye contact
٣– اتصالات الجسم	Body contact
٤ – المسافة بين الأفراد	Personal
٥– العناصر الصوتية	Vocal Elements
٦– الوقت	Time
٧– لغة الأشياء	Language of Things

وفيما يلي نبذة عن كل قناة من تلك القنوات :

١ – لغة الجسم :Body language

تتعامل لغة الجسم مع الرسائل غير اللفظية التي يتم التعبير عنها من خلال حركات الجسم ، ومع وجود اختلافات ثقافية بين الناس بجانب الاختلاف في المتغيرات الجغرافية والديمغرافية إلا أن هناك العديد من حركات الجسم التي تسهم في نقل المعلومات والمعاني بين الأفراد ولها نفس المعنى.

ولقد توصل العلماء إلى أن هناك خمسة أنواع يتم الاستفادة منها بطريقة مباشرة من خلال لغة الجسم وهى :

- الشعارات أو الرموز Emblems
- الحركات التوضيحية Illustrators
- تأثير المظهر Affect Displays
- الأدوات المنظمة Regulators
- الوسائل المتكيفة Acceptors

أ- الشعارات والرموز Emblems

وتمثل الإشارات والتلميحات التي يمكن تحويلها إلى كلمات فلو أن هناك بعض الأفراد يتجهون نحوك وتريد أن يتوقفوا ، فيمكنك أن ترفع يدك بحيث تكون راحة اليد تجاههم ، والاحتمال الأكبر أنهم سيفهمون أنك تريدهم أن يقفوا. وهكذا هناك الكثير من الإشارات التي يتعامل بها الأفراد داخل المنظمات ولها معنى معروف لدى الجميع.

ب- الحركات التوضيحية : Illustrators

تستخدم الحركات التوضيحية من جانب الأفراد في حواراتهم لتدعيم وتوضيح ما يقوله المرسل ، فإذا أردت أن تخبر شخصاً ما أنك قمت بصيد سمكة كبيرة ، فإنك تستطيع أن تفعل أكثر من مجرد القول بأنك قمت بذلك ، وذلك من خلال استخدام ذراعيك ويدك لتشير إلى الحجم.

استخدام الحركات التوضيحية تزداد أهميته عندما يكون الموضوع مهم بالنسبة للمرسل. وعلى المستقبل أن يقدر الأنماط السلوكية للمرسل عند الحديث، فلو أننا في المثال السابق افترضنا أن المرسل (الصياد) نادراً ما يستخدم الحركات التوضيحية لتأكيد رسالته الشفوية ، فإن استخدام هذه الحركات الآن يدل على إثارة إضافية بسبب صيد مثل هذه السمكة وأنها كانت فعلا كبيرة.

ج- تأثير المظهر Affect Displays

يرتبط تأثير المظهر بحركات الجسم وتعبيرات الوجه التي تعبر على الحالة الشعورية والعاطفية للمرسل. فإذا عمدنا لدراسة الحالة المزاجية للمرؤوسين من خلال عدة متغيرات من بينها طريقة مشيهم ، فإذا لاحظنا أنهم يمشون بطريقة مترهلة ، ويمشون بطريقة أبطأ من المعتاد فإن دلالة ذلك أن حالتهم المزاجية منخفضة.

إن كثير من الأفراد لا يمكنهم السيطرة على سلوكهم غير اللفظي ومع ذلك قد يكون هناك حالة من عدم الفهم لذلك السلوك لدى المستقبل. ولتقليل عدد الرسائل غير المفهومة أو التي قد يساء فهمها فإنه يجب على المدير أن يتعلم كيفية توجيه قدر كبير من الاهتمام إلى تأثير المظهر ، كذلك يجب عليه أن يتعلم في نفس الوقت كيفية التعامل مع أسلوب المرؤوسين لتقييم الاتجاهات الداخلية عندهم والتي لا يعبر عنها بطريقة لفظية.

إن انتصاب القامة أو اتكاء المستقبل تجاه المرسل أو اتكائه بعيداً عنه أو في غير اتجاهه.. كلها مظاهر يجب أن يتم تفسيرها في ضوء معرفة المرسل بهذا الشخص ولا يجب أن تبنى على تفسيرات شخصية ترتبط بأشخاص آخرين أو بأحداث مرتبطة في ذهن المرسل بمواقف أخرى.

د- الحركات المنظمة Regulators

عادة ما يتم تنمية تلك الحركات لكي تساعد على التحكم أو تنظيم تدقيق الرسائل اللفظية التي تتم بين الأفراد. فقيام المستقبل بعمل إيماءة برأسه سوف تشير إلى فهم الرسالة المنقولة وفي نفس الوقت تخبر المرسل بأن يستمر ، وقد يدل غياب هذه الحركات المنظمة أثناء التحاور على عدم الاهتمام بما يقوله المرسل.

هـ- الوسائل والحركات المتكيفة Adopters

تعتبر تلك الحركات الأكثر صعوبة من ناحية فهمها أو إعطاء معنى لها، وتعكس هذه الوسائل الشخصية الفريدة للمرسل. لذلك يمكن أن يتم فهمها فقط في ضوء خبرة الفرد بالمرسل ، فشخبطة الأقلام الرصاص ، وهز الأرجل ، قضم الأظافر ربما يكون لها معنى بسيط أو لا تعنى شيئاً إذا قام بها بعض الأفراد ، ولكنها تحمل معاني هامة عندما يقوم بها أفراد آخرون. وهنا تقع المسئولية على المدير في تفسير مثل تلك الحركات عندما يقوم بها مرؤوسيه.

٢ – الاتصال البصري Eye Contact

يعتبر الاتصال البصري وحركة العين مصدراً هاماً للمعلومات الخاصة بمشاعر وأحاسيس الآخرين. وقد انعكس ذلك في العديد من التعبيرات الدارجة على ألسنتنا يومياً مثل "نظرته تقتل" أو "نظرته جامدة" أو "نظرته حانية" أو "نظرته صارمة " ... ويشير الباحثين إلى أن حركة العين والاتصال البصرى قد يكون مفيداً في العديد من المجالات منها :

- التفكير والتأمل.
- الفهم والاستيعاب.
- رغبة المستقبل في الاستجابة.
- الميل العاطفي للطرف الآخر.
- ويقال أن الأفراد الذين يحسنون الاتصال البصري متفتحون ولديهم نزعة إلى قبول الأفكار والعروض ، بينما الأفراد البعيدون عن الاتصال البصري ليسوا كذلك ، كما أن الفرد الذي يقوم باتصال بصري جيد يصبح الاحتمال كبير في فهمه كما يقول المتحدث وقد أشار الباحثون إلى أن عيون المستقبل بما في ذلك من الرموش والحواجب أغنى مصادر المعلومات عن الحالة العاطفية ، والشعورية الخاصة بالرسالة مثل الغضب والاشمئزاز والسعادة والارتباك.
- ومع ما سبق لا يوجد ضمان على أن مستقبلي الإشارات أو المؤثرات غير اللفظية على صواب في تفسيرهم ، ولذلك يجب الحذر في المبالغة في الوصول إلى استنتاجات معينة ، وحيث أننا نتعامل مع الاستنتاجات فيوجد دائماً احتمال للخطأ ، ولتقليل هذا الاحتمال يجب على المدير أن يحدث ويجدد من قاعدة بياناته المعرفية الخاصة بسلوك مرؤوسيه.

٣- اتصالات الجسم Body Contact

قدم العلماء تقسيمات متعددة للاتصالات الجسمية من حيث التقارب والملامسة وذلك على النحو التالي :

أ- الاتصالات الجسمية المتعلقة بالنواحي المادية والوظيفية.

ب- الاتصالات الجسمية المتعلقة بالنواحي الاجتماعية.

ج- اتصالات القرابة والصداقة.

د- اتصالات الحب والألفة والمودة

وتمثل هذه التقسيمات المستويات المتزايدة من التقارب والألفة والدعم بين فردين ، فإذا سمح شخص ما لآخر بأن يسلم عليه باليد ، فإن هذا يدل على مستوى معين من التقارب ، ولكن هذا المستوى ليس أكبر من مستوى التقارب إذا سمح هذا الفرد لشخص آخر بأن يتبادل معه الأحضان. ويجب على المديرين أن يدركوا أثناء التعامل مع السلوك الملامس أن ما يتم إدراكه وفهمه على أنه مناسب سوف يكون من خصائص الفرد والمواقف المختلفة والخلفية الثقافية لهذا الفرد.

٤- المسافة بين الأفراد Personal space

إن المسافة أو البعد المسموح به بين الأفراد يمكن أن يستخدم لنقل مستوى الود أو الحب بين شخصين.

لقد قام Hall بتصميم أحد مقاييس البعد الاجتماعي وصف من خلاله المسافة ومستوى الألفة أو المودة والخصائص الصوتية ومحتوى الرسالة ويوضح ذلك الجدول التالى .

٥- العناصر الصوتية Vocal Elements

تتضمن المكونات الصوتية للحديث من عدة عناصر منها : التأكيد ، معدل الصوت ، الارتفاع ، النطق وعناصر صوتية أخرى كالضحك والبكاء والتنهد والتثاؤب ... الخ.

مسافات البعد الاجتماعي وأثرها على عملية الاتصالات

المسافة	العلاقة (مستوى الألفة)	الخصائص الصوتية	محتوى الرسالة
من صفر إلى ٦ بوصة.	حميمة (درجة الألفة).	همس رقيق.	سرى جداً.
من ٦ إلى ١٨ بوصة.	حميمة (درجة تباعد).	همس مسموع.	سرى.
من ١,٥ إلى ٢,٥ قدم.	شخصي (درجة تلاصق).	صوت ناعم.	موضوع شخصي.
من ٢,٥ إلى ٤ قدم.	شخصي (درجة تباعد).	صوت منخفض.	موضوع غير شخصي.
من ٤ إلى ٧ قدم.	اجتماعي (درجة تلاصق).	صوت كامل.	موضوع غير شخصي.
من ٧ إلى ١٢قدم.	اجتماعي (درجة تباعد).	صوت كامل ومرتفع بدرجة بسيطة.	معلومات عامة يجب أن يسمعها الآخرون.
من ١٢ إلى ٢٥ قدم.	عام (صورة قريبة).	صوت مرتفع يتحدث إلى مجموعة.	معلومات عامة يجب أن يسمعها الآخرون.
٢٥ قدم فأكثر.	عام (صورة بعيدة).	أعلى صوت ممكن.	الترحيبات والوداع.

وتكمن أهمية الاتصال الصوتي في أن استخدامه يمكن أن يغير معنى كلمات الحديث. فإذا طلب أحد المرؤوسين من رئيسه إجازة لمدة ثلاث أيام ورد عليه "دعنى أدرس الأمر" ، فإن صوته في الرد يحمل أكثر من معنى ، فإن قيلت العبارة بدون تشديد أو تأكيد على أي من الكلمات وخرجت بطريقة عادية دون تعبيرات وحركات أو إشارات أخرى ربما تعنى أن الأمر سيدرس موضوعياً بالفعل واحتمال

حصوله على الإجازة كبير ، أما إذا قيلت هكذا.. دعنى (متبوعة بوقفة قصيرة قبل تكملة الجملة) أدرس الأمر فإن الرسالة لا تطمئن في الاستجابة لطلب الإجازة.

وبذلك نرى أن نفس الكلمات يمكن قولها بأكثر من طريقة مما ينتج عنه أكثر من معنى ، والسؤال هو كيف تصبح المعاني مقبولة بصفة عامة لدى الآخرين ، مفتاح ذلك يكمن في الملاحظة المستمرة وتوفيقها ولكما استمرت هذه العملية لفترة أطول كلما كان تفسير المتلقي أو المستقبل للمعنى المقصود من المرسل أدق.

٦- الزمن Time

يعد الزمن من المتغيرات الهامة لمعظم الأفراد ومؤشر غير لفظي يضيف للرسائل معاني متعددة ، وتلعب الثقافة والفروق الفردية دوراً هاماً في تناول الأفراد لأهمية الوقت ، ومع ذلك فهناك بعدين جوهريين في هذا الصدد وهما:

- الاهتمام بوقت أي نشاط.
- التأكيد على درجة الخصوصية.

فبعض الأفراد يميل إلى وضع قيمة عالية للوقت وبالتالي نلاحظ ذلك بوضوح عند ممارسته لعمله في البدء والانتهاء وزمن الأداء كذلك يميل بعض الأفراد إلى وضع قيمة أكبر للخصوصية في إدارة وقته وحياته.

إن الاختلافات في تطبيق الوقت تمثل جزءً كبيراً من العلاقات المتداخلة بين الأفراد يمكن أن تنقل اختلافات في المشاعر والأحاسيس والاهتمامات ، فإذا طلب المديرين أحد مرؤوسيه القيام بعمل معين خلال الأسبوع القادم ، فالاحتمال الأكبر أن المرؤوس يضع هذا الموضوع ضمن الموضوعات الأقل أهمية. أما إذا قام المدير بتحديد الزمن قائلا :" أريد هذا الموضوع منتهياً على مكتبي الساعة الثانية بعد الظهر يوم الخميس " فمن المؤكد أن المرؤوس سيضع هذا الموضوع ضمن أكثر الموضوعات أولوية.

٧- لغة الأشياء Language of things

تتعامل لغة الأشياء مع العناصر المادية التي يمكن للأفراد التحكم فيها ومن بين ذلك سيارة المدير ، الملبس ، التجهيزات المكتبية أو أدوات المكتب ... ويقوم الأفراد بنقل كثير من الرسائل عبر الأدوات المستخدمة سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية ولذلك يجب على المدير أن يبذل جهداً كبيراً للتعرف على مدلول هذا السلوك غير اللفظي حتى يتم التفاعل مع الآخرين وفهمهم والتأثير في سلوكهم.

وتعتبر الملابس الشخصية من بين عناصر لغة الأشياء الأكثر شيوعاً فعن طريقها يمكن أن تنتقل الرسائل فيما بين الأفراد ، فالأفراد الذين يلبسون بطريقة مغايرة عن الذين يحيطون بهم وبطريقة غير تقليدية قد يتم إدراكهم على أنهم أشخاص مغامرون ومستقلون.

إن البيئة المادية التي يخلفها المدير والتي يؤدى وظيفته في إطارها تنقل نوعية هذا المدير وتنقل للآخرين معاني محددة عن شخصيته ... فالمكتب والكراسي وترتيبها وساعة الحائط واللوحات المعلقة والسجادة المفروشة وقصارى الزرع ونوعيته ... ولك أن تتصور أنك قد ذهبت لمقابلة أحد المديرين – لم تره من قبل – واستقبلك سكرتيره الخاص وأدخلك غرفة المدير وطلب منك انتظاره ولدقائق حتى ينتهي من اجتماعه ، وجلست تتفحص كل ما حولك من أشياء وعناصر مادية ... لاشك أنك ستبنى استنتاجات معينة عن شخصيته هل هو جاد / صارم / متجهم / ممل / بشوش / اجتماعي / ودي / منظم ...

قياس فعالية الاتصالات

تقدم هذه القائمة فرصة لك لكي تحكم على مدى فعاليتك في إجــراء علاقتــك واتــصالاتك، وسوف تساعدك على فهم أفضل لكيفية تقديم نفسك للآخرين والاستفادة من قدراتك في التعامــل والاتصال بهم من خلال تعاملاتك وأنشطتك.

نرجو منك التفضل بالإجابة عن كل سؤال بأسرع ما يمكن تبعا لما تشعر بـــه فـــي نفـــس لحظة قراءته. كما نرجوا ألا تتأثر بأي شخص وأنت تجيب على هذه القائمة ، ويمكنك مناقشتها مع أى شخص بعد استكمال الإجابة عليها.

تذكر أن صدق الإجابة ضروري جدا ، ونرجوا الصراحة الكاملة أثناء إجابتــك عــن تلــك القائمة. مع ملاحظة أن عمود "نعم" يمكن استخدامه عندما تكون إجابتك بأن هذا العنصر يحــدث معظم الوقت أو عادة. في حين أن عمود "لا" يمكنك استخدامه عنــدما تكــون إجابتــك أن هــذا العنصر لا يحدث أبدا أو نادرا ما يحدث. هذا ويتم استخدام عمود "أحياناً عندما لا تميــل إجابتــك إلى "نعم أو "لا" ونرجو منك عدم استخدامه كلما أمكن.

والآن ......

اقرأ كل سؤال بعناية ، وإذا لم تسطع الإجابة المحددة لسؤال ما ، أجب بأفضل ما يمكنــك ولكن تأكد من الإجابة على كل سؤال ، أجب بما تشعر به فور قراءتك للسؤال.

الرجا وضع علام (√) أمام الإجابة التى تراها مناسبة لكل عنصر من العناصر التالية :

الأسئلة	نعم	لا	أحيانا	الدرجة
١- هل تخرج كلماتك خلال تحدثك بالطريقة التى تحبها؟				
٢- عندما يوجه إليك سؤالا غير واضح ، هل تسأل الشخص الذي وجهه أن يشرح لك ما يعنى أو ما يقصد؟				
٣- عندما تحاول شرح موضوع ما ، هل يتدخل الآخرون لمساعدتك في توضيح ما تريده؟				
٤- هل تفترض أن الطرف الآخر يفهم مباشرة ما تقوله ، دون حاجتك إلى شرح ماذا تعنيه تفصيلا؟				
٥- هل تسأل الشخص الذي تحدثه عما يشعر به تجاه النقطة أو الموضوع الذي تحاول إقناعه به؟				
٦- هل تجد صعوبة في التحدث إلى الآخرين؟				
٧- في حديثك مع الآخرين هل تحاول أن يكون محور حديثك في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك بينكما؟				
٨- هل تجد صعوبة في عرض أفكارك عندما تكون مختلفة عن دائرة اهتمام من حولك؟				
٩- في المحادثات ، هل تحاول أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر؟				
١٠- في المحادثات ، هل تميل إلى أن تتحدث أكثر من الشخص الآخر؟				
١١- هل تعتقد أن نبرات صوتك مؤثرة في الآخرين؟				
١٢- هل تحجم عن أى قول تعتقد أنه سوف يسبب أذى للآخرين؟				
١٣- هل من الصعب أن تقبل النقد البناء من الآخرين؟				
١٤- عندما يؤذى أحداً ما شعورك ، هل تناقش ذلك معه؟				
١٥- هل تجد غضاضة في الاعتذار لشخص ما استشعرت				

الأسئلة	نعم	لا	أحيانا	الدرجة
جرح مشاعره؟				
١٦- هل تشعر بالضيق إذا لم يوافق الآخرون على أفكارك وآرائك؟				
١٧- عل تجد صعوبة في التفكير المركز عندما تكون غاضباً من شخص ما؟				
١٨- هل تحرص على عدم مخالفة الآخرين عندما تستشعر أن المخالفة في الرأي تغضبهم منك؟				
١٩- عندما تختلف مع شخص ما ، هل تستطيع مناقشته في سبب الخلاف دون غضب؟				
٢٠- هل تقتنع بطريقتك في تسوية الخلافات مع الآخرين؟				
٢١- هل تشعر بالارتياح تجاه الشخص الذي تشعر أنه يضايقك أو يداهنك؟				
٢٢- هل تتجهم وتعبس لوقت طويل إذا شوش عليك شخصا ما أثناء حديثك؟				
٢٣- هل أنت قادر بصفة عامة على الثقة في الأفراد الآخرين ؟				
٢٤- هل تجد أنه من الصعب مجاملة الآخرين وإطرائهم؟				
٢٥- هل تتعمد إخفاء عيوبك وأخطائك عن الآخرين؟				
٢٦- هل تساعد الآخرين على فهمك وذلك من خلال الإفصاح عن تفكيرك وشعورك ومعتقداتك؟				
٢٧- هل من الصعب عليك الوثوق في الآخرين ائتمانهم على أسرارك؟				
٢٨- هل تميل إلى تغيير موضوع الحديث عندما تجد أن المناقشة بدأت تثور فيها المشاعر؟				
٢٩- في محادثتك هل تسمح للطرف الآخر أن ينهى حديثه قبل أن يتلقى رد فعلك عن هذا الحديث؟				

الأسئلة	نعم	لا	أحيانا	الدرجة
٣٠- هل تجد نسك غير منتبه لما يقوله الآخرين أثناء حديثهم معك ؟				
٣١- هل تحاول أن تصغي باهتمام عندما يتحدث معك شخص ما؟				
٣٢- هل يبدو على الآخرين أنهم منصتين أثناء حديثك معهم؟				
٣٣- خلال المحادثة هل من الصعب بالنسبة لك أن تتفهم الأمور كما يراها الآخرين؟				
٣٤- هل تتظاهر بالإنصات للآخرين مع أنك في حقيقة الأمر غير منصت لهم؟				
٣٥- في المحادثات هل تستطيع أن تتبين الفرق بين ما يقوله الفرد وما يشعر به؟				
٣٦- خلال محادثتك ، هل تستشعر دون صعوبة رد فعل الآخرين لحديثك؟				
٣٧- هل تشعر بأن الأفراد الآخرين يتمنون أن تكون شخصية مختلفة عما أنت عليه الآن؟				
٣٨- هل يفهم الآخرين حقيقة مشاعرك؟				
٣٩- هل يلاحظ الآخرين أنك تعتقد أنك باستمرار على حق؟				
٤٠- هل تعترف بالخطأ عندما تعرف أنك مخطئ في أمر ما؟				

بناء فريق العمل الفعال

طبيعة فريق العمل

يمثل فريق العمل مجموعة من الأفراد ذوى الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه.

السمات المميزة للفريق

- مجموعة من الأفراد
- مهام وأدوار وظيفية مختلفة.
- وجود الالتزام المشترك
- أهمية التعاون
- السعي لتحقيق أهداف مشتركة

فوائد فرق العمل

- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.

- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

مضار فرق العمل

- **قد تكون مضيعة للوقت ، وقد لا تمنح وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.**
- قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
- تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

الأنماط المختلفة لفرق العمل

١- فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهى تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

٢- فرق المهام المحددة :

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة. وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

٤- الفرق الموجهة ذاتياً :

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة. ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥- فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف

التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفـــرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعـــين وتوجـــه أعـــضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنـــه. وتكـــون مسئولة أثناء التنفيذ.

مفاتيح نجاح فرق العمل

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجـــة مـــن الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلـــى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهـــدف الوصـــول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

خصائص فريق العمل الفعال

١ - أهداف الفريق :

يجب أن تكون أهداف الفريق محددة وواضحة ومفهومة – وتذكر – عزيزي المشارك – أنه إذا كانت الأهداف المحددة تساعد كل عضو في الفريق أن يسير في نفس اتجاه باقي الأعضاء ، ويشارك لتحقيق نفس الأولويات ، فإن الأهداف الغامضة تقود إلى ممارسات غير مأمونة العواقب.

٢- تعدد الأدوار :

وهذا يتعلق بتساؤل مهم حول مدى مساهمة كل عضو في الفريق في تحقيق الهدف. إن تكامل أدوار الأفراد يساعد في تحقيق أهداف الفريق. وهذا يتطلب :

أ- فهم أهداف الفريق بدقة ، وإدراك طبيعة المساهمة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

ب- تناسب دور عضو الفريق مع قدراته ومهاراته بما يحقق في النهاية تعظيم منفعة المساهمة الفردية في تحقيق أهداف الفريق.

٣- إرجاع الأثر :

فوجود نظم الاتصال الفعالة بين أعضاء الفريق تعد أحد أهم عوامل فعالية الفريق. إن الاتصال الفعال داخل الفريق هو الذي يمثل خط الدفاع الأول للفريق ضد المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية ، كما أنه يساهم في استيعاب المعلومات المرتدة عن أداء العضو ، وتحدد مدى استفادته منها.

٤- مهارات أعضاء الفريق :

حيث يتكون الفريق الفعال من مجموعة من الأعضاء ذوي المهارات والخبرات والقدرات – ويتشابهون في مفاهيمهم وقيمهم – فضلاً عن وجود قدر مناسب من التنوع والاختلاف في هذه القيم والمفاهيم.

٥- العلاقات داخل الفريق ، ومع الفرق الأخرى :

إن العلاقات بين أعضاء الفرق الفعالة يجب أن تكون واضحة سواء فيما يتعلق بعضوية الفريق ، أو المشاركة في أنشطته.

ويسعى الفريق الفعال لبناء علاقات قوية بين أعضائه ، وبينه كفريق والفرق الأخرى داخل الشركة ، كما يسعى لدعم وتنمية العلاقات القائمة على أسس التكامل والترابط.

٦- استراتيجية الفريق :

والمقصود بذلك أن الفريق الفعال يتبنى استراتيجية واضحة تتعلق بإنتقال الوحدة (القسم – الإدارة – الشركة ....) من وضع حالي إلى وضع أخر مرغوب مستقبلاً لتترجم بعد ذلك إلى أهداف واضحة وخطط واقعية.

٧- المهام والواجبات :

ويقصد بذلك الأعباء التي يتحملها أعضاء الفريق ويتم تنفيذها في إطار مجموعة العمليات داخل الشركة في إطار من المشاركة في صناعة القرار.

اعمل .... ولا تعمل عند إدارة فرق العمل

اعمل	لا تعمل
حـــدد الاتجـــاه ، وزود الآخــــرين بالإرشادات.	لا تصدر أوامر
ساعد الآخرين على تخطيط عملهم.	لا تحمــل الآخــرين فــوق طــاقتهم بتفاصيل أعمالهم.
قدم المساعدة عند الحاجة إليها.	لا تقحم نفسك فـي علاقـات الآخـرين بعضهم ببعض.
شـجع فريـق العمـل والأفـراد لحـل مشكلاتهم.	لا تحـل المـشاكل أو تعطــي كافــة الإجابات.
اســمع للفريــق والأفــراد بتحمــل المسئولية عند أدائهم.	لا تلعــب دور القاضـــي أو هيئـــة المحلفين في أداء الفريق.
دعم احترام الذات والاعتداد بالنفس لدى الفريق.	لا تحــرم الآخــرين مــن اعتــزازهم بأنفسهم.
أعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق.	لا تستأثر بحق الاعتراض فـي كافـة المسائل.

حـــــــــدد السمات والخصائص المشتركة لجماعات العمل ذات الفعالية المنخفضة.

....

....

....

....

....

....

....

....

....

الـسمات والخـصائص المـشتركة لجماعـات العمـل ذات الفعالية المرتفعة.

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

المهارات السلوكية للعاملين داخل فريق العمل الفعال

سلوك الفريق :

يتطلب العمل داخل الفريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين، من هنا يقوم الفريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
- تشجيع السلوك الطيب.
- زيادة القدرة على الإدارة الذاتية.
- وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
- إرشاد الأعضاء الجدد.
- حل مشكلات السلوك بسهولة.

المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء :

- تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
- تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.
- الجرأة على الجهر بالرأي.
- القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
- مهارة التعامل مع النقد .
- القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
- القدرة على طلب السلطة وتنكب عبء القيادة.

- السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
- القدرة على طرح الأسئلة.
- اقتراح أفكار للمناقشة.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل :

السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات	- النقد والسلبية
- المشاركة والتطوع	- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين
- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة	- الدخول في مهاترات
- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين	- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية
- الالتزام بجدول الأعمال	- القفز من موضوع لآخر
- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق	- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص	- التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك	- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء
- الانفتاح العقلي والانتباه	- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية
- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	- استجداء تعاطف الآخرين
- الاحترام والأمانة والثقة	- التهرب والسلبية وفقدان الحماس

- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة	- الانسحاب النفسي
- المخاطرة المحسوبة	- التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري
- التأييد المتبادل بين الأعضاء	- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء
- وضع أهداف وتوقيتات واقعية	- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية

إدارة الصراع داخل الفريق

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. ويمكن أن يلعب المنسق دوراً حاسماً في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلى تركيز على مشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

التحول إلى ثقافة الفريق :

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتفشي السلبية

وكثرة الشكوى. وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبـين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة علـى الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطـاء والتجريـب الحـذر للأفكـار الجديدة وتقويم ما يقوم به الآخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحـساس بقرب الانهيار. هذه المشكلات تعتبر أعراضاً صحية ولا يجب الخـوف منها،و إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة الثقافية المرتقبة.

المشاعر والتحفيز :

لابد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مـشاعرهم بحريـة تامـة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بـالجودة أو الـسوء، إذ يجـب أن يـوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر. وهنـاك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره الـسلبية، لأن الغالبية لا تفضل الحديث عن مشاعرها وتود من الآخرين تـوفير منـاخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر. ولا يمكن أن تزيـد الثقـة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

مخاوف المرحلة الانتقالية :

من أهمها الخوف من المجهول ومن المسئولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير، ومن تخلي الآخرين.

بناء الثقة :

هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأي دوجلاس ماكجريجر أن الثقة هي : "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا علي أبداً، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد، بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه." ويتحدد مستوى ثقتنا- سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة – على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ.

أسباب غياب الثقة :

- فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
- منح الفريق مكافآت غير ذات قيمة.
- نقص الاتصالات بين الأعضاء.
- تقويض المسئولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
- انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

أنواع القوة ومصادرها :

- القوة الشرعية : وهي القوة التي يمنحها الفريق للعضو.
- قوة الخبرة : وهي قوة العضو صاحب الخبرة والمهارة.
- قوة المنصب : وهي التي يحصل عليها العضو من منصب خارجي.
- القوة الذاتية : وهي القوة الناجمة عن الثقة بالنفس.
- القوة التنافسية : وهي القوة التي تتحقق نتيجة هزيمة منافس عدواني.

- قوة الإحساس بالذنب : يحصل عليها العضو نتيجة إشعاره الآخرين بالذنب لما قاموا به أو لم يقوموا به من أعمال.

طرق اتخاذ القرارات :

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات، ومن الشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحياناً إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق. ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار.

ومن قواعد اتخاذ القرارات ما يلي :

١- **قاعدة الأغلبية (بالتصويت)** : ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعاً لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسب محددة من الأعضاء.

٢- **قاعدة الأقلية** : ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق.

٣- **الطريقة الفردية** : وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار وذلك بإصدار أمر يكون على الفريق الالتزام به.

٤- **الطريقة الفردية بعد المناقشة** : وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.

٥- **عدم اتخاذ قـــرار** : وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعـــد المناقـــشة وذلك إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجـــود أســـلوب أو مـــنهج متفق عليه لاتخاذ القرار.

٦- **بالتراضي والإجماع** : حيث يوافق الفريق علـــى الحـــل الأمثـــل بالتراضي والاقتناع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

خطوات اتخاذ القرارات :

- تحديد المشكلة بوضوح.
- الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
- الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- الحصول على الالتزام بإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- التزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

مبادىء يجب مراعاتها عند اتخاذ الفرق للقرارات :

- ظهور أفكار جديدة والقدرة عن التعبير عنها.
- زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
- التنفيس عما يجول بالنفس من آراء.

- التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار.
- الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
- النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة.
- زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
- سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

شروط حل المشكلات بفعالية :

- الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء.
- جمع المعلومات المطلوبة.
- الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء.
- الرغبة في القدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء.
- الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.
- تقبل التحدي.
- رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات.
- الرغبة في تشجيع وتأييد أعضاء الفريق.
- القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

تقويم أداء الفريق :

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقويم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من

الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعـود علـى الفريق من إتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابـل هـذا العمل.

فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق :

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقيـة زملائـه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم مـن أقـوى عناصـر التحفيـز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بـصورة دوريـة ومنتظمـة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارة التقويم لدي الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والـسلوك المطلـوب منهم وذلك لكونهم مسئولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقويم أداء الفريق :

- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- يكون من الصعب التفريق بين مـساهمات الفريـق ومـساهمات الأفراد.

- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

هذا ويؤثر تقويم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة :

أولاً : العمل الفعلي الذي يقوم به.

ثانياً : العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.

ثالثاً : أداء المنظمة.

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً. ولكي يتحقق ذلك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية:

- تقويم الزملاء : يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- رضا العملاء : يتم قياس مستوى رضاء العملاء الداخليين والخارجيين.
- التقويم الذاتي : يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.
- قيام قائد الفريق بالتقويم : يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- تقييم الإدارة : يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

نتائج التقييم الفعال :

- توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.
- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقيم أداء الفريق.
- التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء وللفريق ككل.
- موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي.
- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تقدير الأداء المتميز.
- يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

مجالات التقويم :

- **تقويم المخرجات** : ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، إتباع تعاليم الأمن.

- تقويم المدخلات : ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل

المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعة، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

استقصاء
إدارة فريق العمل

من واقع ممارستك وخبراتك السابقة في الاشتراك في فرق العمل.الاسم دائرة حول الرقم الذي يعبر عن واقع فرق العمل بشركتك ، وليس عن ما يجب أن يكون أو ما تتمناه.

م	العبارات	مطابق تماماً	مطابق	لا أعلم	غير مطابق	غير مطابق تماماً
١	بمجرد إسناد المهمة لفريق العمل يبدأ التنفيذ.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يسود مفهوم فرق العمل بشركتنا.	٥	٤	٣	٢	١
٣	يقوم شخص محدد من أعضاء الفريق بمهمة التنسيق بين الأعضاء.	٥	٤	٣	٢	١
٤	كل فترة زمنية محددة يتم قياس أداء الفريق.	٥	٤	٣	٢	١
٥	أشعر بالاحترام و التقدير وسط فريق العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٦	لا يراعى التوافق بين طبيعة المهمة والهدف المطلوب تحقيقه وبين إمكانيات وقدرات فريق العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٧	قبل التنفيذ يتم توقيع المشكلات المحتملة وتحديد البدائل الممكنة للتعامل معها.	٥	٤	٣	٢	١
٨	تشتد الصراعات داخل فريق العمل	١		٢	٤	٥
٩	لا يمكن لكل عضو بالفريق أن يتعرف على مدى تطور التنفيذ عند حاجته لذلك.	١		٢	٤	٥

م	العبـــــارات	مطابق تماماً	مطابق	لا أعلم	غير مطابق	غير مطابق تماماً
١٠	تسود في شركتنا نظم الحوافز الجماعية	٥		٤	٢	١
١١	تسند إلى فرق العمل مهام دون أن يتوافر لها كافي عنها.	١		٢	٤	٥
١٢	لا تتناسب سلطات فرق العمل مع مسئوليتها.	١		٢	٤	٥
١٣	يرغب أعضاء فريق العمل في بذل قصارى جهدهم أيا كان نوع الفريق.	٥		٤	٢	١
١٤	يتأخر اكتشاف انحرافات التنفيذ	١		٢	٤	٥
١٥	نوعية العاملين بالشركة تساعدنا على تشكيل فرق العمل.	٥		٤	٢	١
١٦	يشارك كل أعضاء فريق العمل في وضع الخطة.	٥		٤	٢	١
١٧	يشارك كل أعضاء فريق العمل في وضع الخطة.	١		٢	٤	٥
١٨	عندما تعترضني مشكلة في التنفيذ لا أعلم م استشيره	٥		٤	٢	١
١٩	يسود فريق العمل جو من التعاون و المشاركة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	بعد اكتشاف الانحراف يتأخر اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	١	٢	٣	٤	٥
٢١	يتعاون جميع أعضاء فريق العمل في إنجاز جميع المهام دون تحديد مهمة محددة لكل عضو.	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	يعطيني فريق العمل اعترافاً عندما أساهم في تحقيق الهدف	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	تجرى الرقابة بغرض تصيد أخطاء الفريق.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــارات	مطابق تماماً	مطابق	لا أعلم	غير مطابق	غير مطابق تماماً
٢٤	يتمتع فريق العمل بروح معنوية عالية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	نعلم مسبقا بمعايير تقييم أدائنا.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	لا يوالي قائد فريق العمل اهتماما بأعضاء الفريق.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	يضع فريق العمل معايير لسلوك أعضاؤه.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	يتم تجزئة المهمة الرئيسية إلى مهام أصغر توزع على أعضاء فريق العمل	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	هناك مساواة في معاملة جميع أعضاء فريق العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	نعاني من سوء الاتصال بين أعضاء فريق العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٣١	يتم توفير كافة الموارد اللازمة لنجاح فرق العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	في فرق العمل ، هناك تعارض بين الرئيس الرسمي والرئيس غير الرسمي	١	٢	٣	٤	٥
٣٣	يعتمد في تقييم الأداء علي المعايير الوصفية أكثر من المعايير الكمية.	١	٢	٣	٤	٥
٣٤	هناك شخص محدد يعطي التعليمات ويوفر المساعدات عند الحاجة إليها.	٥	٤	٣	٢	١
٣٥	هناك تنافس شريف بين فرق العمل	٥	٤	٣	٢	١
٣٦	أثناء التنفيذ ، يتم تغيير الخطط والأهداف دون دراسة مسبقة.	١	٢	٣	٤	٥
٣٧	يخضع تقييم أداء فريق العمل لمعايير ذاتية يضعها الرئيس	١	٢	٣	٤	٥
٣٨	تعمل الإدارة علي تحفيز فرق العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٣٩	يخضع تشكيل فرق العمل لأهواء الرؤساء.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــارات	مطابق تماماً	مطابق	لا أعلم	غير مطابق	غير مطابق تماماً
٤٠	عند تشكيل فرق العمل ، يحدد لها إطار زمني لإنجاز المهمة وتحقيق الهدف.	٥	٤	٣	٢	١
	المجموع					

المجموع الكلى = درجة

قارن المجموع الكلي بالمستويات التالية لمعرفة مدي فعالية فرق العمل بالشركة.

المجموع الكلي	مستويات المقارنة	درجة الفعالية
	١٨٠ فأكثر	فعالة تماما
	١٤٠-١٧٩	فعالة
	١٠٠-١٣٩	فعالية متوسطة
	٩٠-٩٩	فعالية دون
	أقل من ٨٩	المتوسط

لتحليل فرق العمل بالشركة ، انقل الأرقام قرين كل إجابة في الجداول التالية :

رقم العبارة	الدرجة
١	
٧	
١١	
١٦	
٢٥	
٣١	
٣٦	
٤٠	
المجموع	

النسبة = ——— × ١٠٠ = %
٤٠

رقم العبارة	الدرجة
٢	
٦	
١٢	
١٥	
٢١	
٢٨	
٣٢	
٣٩	
المجموع	

النسبة = ——— × ١٠٠ = %
٤٠

رقم العبارة	الدرجة
٣	
١٠	
١٧	
١٨	
٢٤	
٣٠	
٣٤	
٣٨	
المجموع	

النسبة = ——— × ١٠٠ = %
٤٠

رقم العبارة	الدرجة
٤	
٩	
١٤	
٢٠	
٢٣	
٢٧	

رقم العبارة	الدرجة
٥	
٨	
١٣	
١٩	
٢٢	
٢٦	

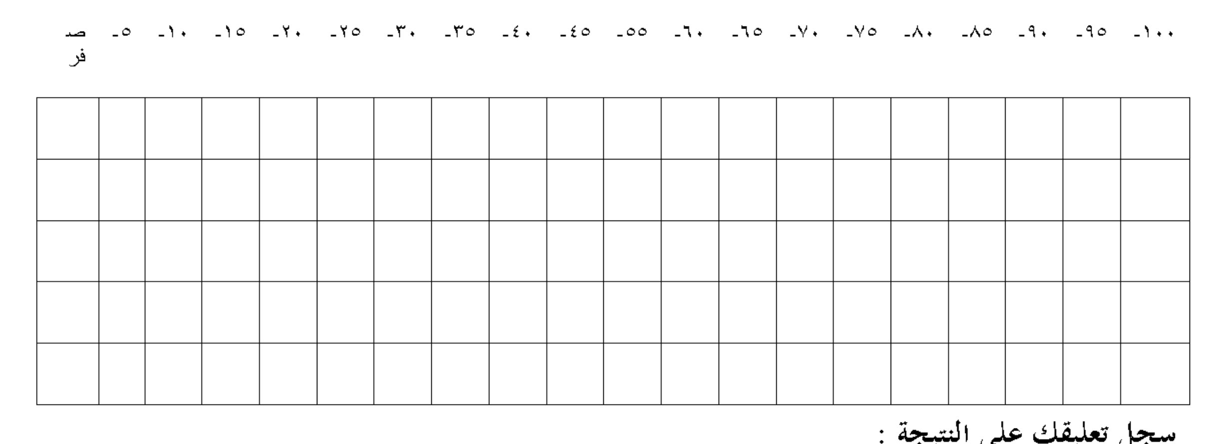
٣٣ ٣٧	
المجموع	

٢٩ ٣٥	
المجموع	

النسبة = $\frac{\times ١٠٠}{٤٠}$ = %

النسبة = $\frac{\times ١٠٠}{٤٠}$ = %

يرجى تظليل مربع النسبة الممثلة ■ لمجموع كل جدول من الخمسة جداول السابقة فى الشبكة التالية :



تخطيط

تنظيم

توجيه

رقابة

مناخ

سجل تعليقك على النتيجة :

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

استقصاء

أساليب إدارة فريق العمل

تعليمات :

افترض أنك تواجه كل من الحالات الإثنتي عشر التالية كل حالة يمكن معالجتها بواحد من أربعة تصرفات اقرأ كل حالة منها بعناية مركزة فكر فيما تفعل إزاء كل حالة ثم ضع دائرة حول رمز الحل الذى تراه مناسباً لتصرف فى مثل هذه الحالات.

الحـــــالات	الأسلوب المناسب
الحالة الأولى : ❑ فى الآونة الأخيرة لم يعد أعضاء فريقك متجاوبين لمحادثتك الودية معهم واهتمامك الواضح برفاهيتهم وأصبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد.	أ- أؤكد على استخدام إجراءات موحدة على ضرورة إنجاز المهمة. ب- أوضح استعدادى للمناقشة ، ولكن لا أفرض نفسى عليهم. ج- أتكلم مع زملائى بالفريق وأحدد بعد ذلك الأهداف. د- أتعمد ألا أتدخل فى شئون زملائى.
الحالة الثانية : ❑ الملاحظ أن إنجازات فريقك فى ازدياد وأنك لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل أفراد فريقك يدركون مسئولياتهم ، كما يدركون مستوى الأداء المنشود.	أ- أكون علاقة مع أعضاء فريقى للاستمرار فى التأكد من أنهم يدركون مسئولياتهم ، كما يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم. ب- لا أتخذ أى إجراء محدد. ج- أعمل كل ما أستطيع لأجعل أعضاء فريقى يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. د- أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.
الحالة الثالثة : ❑ أعضاء فريقك غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم وطبيعة الحال تركت لهم الأمر ، ومع لك لا تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجهم فى مستوى جيد.	أ- أعمل مع فريقى ، ونشترك معاً فى حل المشاكل. ب- أدع أعضاء فريقى يحلون مشاكلهم. ج- أعمل بسرعة وبعزم لتوجيه وتصحيح الوضع. د- أشجع أعضاء فريقى على العمل على حل المشاكل مجهوداتهم
الحالة الرابعة : ❑ لديك النية فى إجراء بعض التغيير : سجل أعضاء فريقك يشير إلى جودة إنجازهم ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	أ- أدع جميع أعضاء فريقى يشاركون فى تطوير التغيير مع عدم المبالغة فى التوجيهات. ب- أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب. ج- أدع أعضاء فريقى يقومون بتحديد اتجاهاتهم. د- خذ بعين الاعتبار اقتراحات أعضاء فريقى

الأسلوب المناسب	الحـــالات
على أوجه التغيير بنفسى.	
أ – أدع أعـــضاء فريقـــي يحـــددون اتجاهاتهم. ب –أخذ بعين الاعتبار اقتراحات أعضاء فريقي، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف. ج –أعيد تعريف المهام والمسئوليات ثـم أشرف على ذلك بعناية. د –أدع أعضاء فريقـي يـشاركون فـي تحديد الأدوار والمـسئوليات مـع عـدم المبالغة في التوجيهات.	<u>الحالة الخامسة</u>: ❑ خلال الأشهر القليلة الماضـية تدنى مستوى أداء فريقك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيـق الأهـداف وأصبحوا غير مهتمين.
أ- أعمل ما أستطيع لأجعل أعضاء فريقى يشعرون بأهميتهم. ب-أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. ج- أتعمد ألا أتدخل فـى شـئون أعـضاء فريقى. د- أترك أعضاء فريقى أحرار فى اتخـاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف.	<u>الحالة السادسة</u>: ❑ تم تكليفك بإدارة فريـق يـسير بكفاءة عالية كان رئيسه الـسابق شديداً حازماً ، تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلـى تحسين العلاقات الإنسانية داخـل إطار الفريق.
أ- أحب التغيير وأشرف عليه بعناية. ب- أشرك أعضاء فريقـى فـى تطـوير إجراءات التغيير وأدع لهم الحرية فـى عملية التنفيذ. ج- أستعد لعمل التغييرات كمـا اقترحـت	<u>الحالة السابعة</u>: ❑ تود إجراء تغيير فـى تنظـيم الفريق التى تهدف من خلاله إلى التغيير المطلـوب علمـاً بـأنهم

الحـــــالات	الأسلوب المناسب
يمتازون بالإنتاجية والمرونة فـــى العمل.	ولكن أحافظ على السيطرة فى عمليـــة التنفيذ. د- أتجنب المواجهة وأدع الأمور تجـــرى بشكل طبيعى.
الحالة الثامنة: ❒ إنتاجية أعضاء فريقك وعلاقتهم الشخصية جيدة ولكن لديك الشعور بوجود نقص فى توجيه أعـــضاء الفريق.	أ- أدع أعضاء فريقى دون تـــدخل مـــن جانبى. ب- أناقش الموقف مع أعضاء فريقى وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. ج- أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه أعضاء فريقى للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. د- أساد أعــضاء فريقـــى فـــى مناقـــشة المـــشاكل مـــع عـــدم المبالغـــة فـــى التوجيهات.
الحالة التاسعة: ❒ عُينت قائد لمجموعـــة عمـــل ، وكانـــت قـــد فـــشلت ى إعـــداد التوصيات المطلوبة للتغيير فـــى الوقت المحدد ، حيث أن أعـــضاء الفريق لا يعرفوا أهدافهم بوضوح ، وكان حضورهم للجلسات ضعيفاً واجتماعات أصبحت عبارة عـــن مناسبات اجتماعية ، علمـــاً بـــأن لديهم المواهب التى تساعد علـــى	أ- أدع أعضاء الفريق يحلـــون مـــشاكلهم بأنفسهم. ب- أخذ بعين الاعتبار توصـــيات أعـــضاء الفريق وأتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تحديد وأشرف عليها بعناية. د- أدع أعضاء الفريق يشاركون في تحديد الأهداف.

الحـــالات	الأسلوب المناسب
إنجاز المهمة.	
<u>الحالة العاشرة:</u> ❒ على الرغم مـــن أن أعـــضاء فريقك معروفين بقـــدرتهم علـــى تحمـــل المـــسئولية إلا أنهـــم لـــم يتجاوبوا مع تعليماتـــك الخاصـــة بتحديد معيـــار جديـــد لمـــستوى الإنجاز المطلوب.	أ- أدع أعضاء الفريق يشاركون في تحديد المواصفات بدون رقابة. ب-أعيد تحديد مستوى الإنجـــاز وأشـــرف عليه بعناية. ج- أتجنب المواجهـــة مـــن خـــلال عـــدم ممارسات الـــضغوط علـــى أعـــضاء الفريق و أترك الموقف دون تدخل. د- أخذ بعين الاعتبار توصـــيات أعـــضاء الفريق، وأتأكد من تحقيق المواصـــفات الجديدة.
<u>الحالة الحادية عشر:</u> ❒ توليت الإشراف على جماعـــة عمل جديدة وكان المشرف السابق لا يتدخل فى شئون أعضاء الفريق وعلى الرغم من ذلك اســـتطاعوا السيطرة على مهامهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية بيـــنهم فـــى حالة جيدة.	أ- أخذ الخطوات اللازمة لتوجية أعـــضاء الفريق لعمل بطريقة واضحة ودقيقة. ب-أترك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة. ج- أناقش وضع الإنجاز فى الماضى مـــع أعضاء الفريق ثم أختبر الحاجـــة إلـــى تطبيق إجراء جديد. د- أستمر فى ترك أعـــضاء الفريـــق دون تدخل من جانبى.
<u>الحالة الثانية عشر:</u> ❒ أفادت المعلومات الحديثة عـــن وجود بعض الصعوبات الداخليـــة	أ- أحاول عرض حلى على أعضاء الفريق ثم اختبر الحاجة إلى تطبيـــق إجـــراء جديد.

الحـــالات	الأسلوب المناسب
بين أعضاء الفريـــق علمـــاً بـــأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالى وحفاظهم بفاعلية علـــى أهـــداف المؤسسة بعيدة المدى وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال الـــسنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيـــام بالمهمة.	ب-أدع أعضاء الفريـــق يحلـــوا مـــشاكلهم بأنفسهم. ج- أتصرف بـــسرعة وبحـــزم لتـــصحيح الموقف وتنفيذ التوجيهات. د- أشارك فى مناقشة المشكلة مع أعـــضاء الفريق مع تقديم الدعم لهم.

أعرف نفسك

الأسلوب	التوجيه	التدريب	المساندة	التفويض
١	أ	ب	ج	د
٢	د	أ	ج	ب
٣	ج	أ	د	ب
٤	ب	د	أ	ج
٥	ج	د	ب	أ
٦	د	ب	أ	ج
٧	ج	أ	د	ب
٨	ج	ب	د	أ
٩	د	ج	ب	أ
١٠	د	ب	ج	أ
١١	أ	ج	ب	د
١٢	ج	أ	د	ب
المجموع				

صف نفسك .... أي نوع من الإداريين أنت ..... ولماذا ؟

أثر تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية
على سلوكيات الأفراد بمنظمات الأعمال

مع بوادر القرن الحادي والعشرين زادت أهمية معالم تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية للتنمية والتحديث. إن أي جهد مبذول لتحقيق التنمية الشاملة يعتمد في أهم جوانبه على تكنولوجيا المعلومات التي شملت العديد من النظريات والأسس والفنون والنظم والنماذج ، والتي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادية وارتبطت بالزمان والمكان.

لقد تميز العقد الأخير في القرن العشرين بالاهتمام الكبير بالمعلومات في مختلف المجالات سواء كان ذلك بالأجهزة والمعدات والأدوات المادية الخاصة بالتعامل معها ، أو بطريق معالجتها وبرمجتها ، أو بالموارد البشرية العاملة معها أو فيها ، أو بالسياسات والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق أقصى استفادة منها.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى : تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في شتى مجالات نشاطها.

من التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

١- إتباع المنهج العلمي أساس رئيسي للتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والحيدة ووضوح الهدف ووجود موضوع أو قضية أو مشكلة محددة يتم بحثها ودراستها.

٢- البيانات والمعلومات هي المواد والخامات التي تدرسها وتحللها وتشغلها وتعالجها وتفسرها وتستخلصها تكنولوجيا المعلومات ، وتتمثل منتجاتها

النهائية في المعلومات والمعرفة.

٣- اتخاذ القرارات الفعالة ، إن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة وأداة تعتمد عليها المنظمات لاتخاذ قراراتها.

٤- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع المستويات الإدارية (العليا – الوسطي – التنفيذية) فلكل مستوى متطلباته من تكنولوجيا المعلومات.

٥- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمات سواء كان ذلك للنشاط الإنتاجي أو التسويقي أو المالي أو البشري.... الخ.

٦- ليس لتكنولوجيا المعلومات مواصفات قياسية وأنماط موحدة يمكن الاعتماد عليها كمعايير لقياس مدى تواجدها بالمنظمة.

الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

١- رفع مستوى الأداء : يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

٢- زيادة قيمة المنظمة : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها ، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

٣- فعالية اتخاذ القرارات : تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في إتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحاً من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.

٤- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة : تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية ، وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.

٥- إعادة هندسة الكمبيوتر : تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح

إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات ، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

٦- تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة : يعتمد المديرون في مختلف المستويات والوحدات الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

٧- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد المنظمة : التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة ، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات :

هناك العديد من الإمكانات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو التالية :

- متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية.
- متطلبات فنية.
- متطلبات مالية.
- متطلبات اجتماعية ونفسية.

فيما يلي نلقي الضوء باختصار على كل نوع من هذه المتطلبات :

- **المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية :**

١- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.

٢- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز.
٣- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
٤- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة.
٥- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات.
٦- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل.
٧- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

- **المتطلبات الفنية :**

١- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.
٢- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.
٣- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.
٤- أنتحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات وطموحات مستخدمها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية.
٥- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- **المتطلبات الاجتماعية والنفسية :**

١- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في إتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية.

٢- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلاً من روح الصراع والمنافسة.

٣- ضرورة تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

٤- دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.

٥- القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.

٦- زيادة قدرات العاملين على التعلم ، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- **المتطلبات المالية :**

١- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.

٢- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.

٣- اعتمادات دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على بعض أنماط السلوك التنظيمي :

يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمات في صور متعددة منها ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي ، ومنها ما يخص الاتصالات الشخصية وإدارة الوقت وضغوط العمل والرضا الوظيفي.... وغيرها، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأبعاد :

١ – التفاعل الجماعي : GROUP DAYNAMIC

يشير التفاعل الجماعي إلى شعور أعضاء الجماعة بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ، ومعايير اشتراك أعضاء الجماعة معاً في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والدفاع عن هذه الأهداف من أجل تحقيقها.

والسؤال الآن: ما الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للتفاعل الجماعي؟ فمع بداية الثمانينات ، حيث لم تكن تكنولوجيا المعلومات على نفس درجة التقدم الملحوظة الآن ، أحدثت الحاسبات الآلية الكثير من التغيرات التنظيمية وأثرت على العلاقات التنظيمية وأثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب ، فالتقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظائف وغيرها من التغييرات التي أحدثها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجريد والفتور ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة وعدم تعديلها بما يتلاءم مع المتطلبات تكنولوجيا المعلومات ، وقد أدى ذلك إلى تواجد هياكل اتصال غير ملائمة. ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات ، أصبح من الملائم تعديل الهياكل الهرمية لأنها أصبحت غير ملائمة ولكن أصبحت الهياكل التي تميل إلى الاتساع والامتداد الأفقي هي الأكثر ملائمة.

وأصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت

لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات ومسئوليات وإمكانيات الفريق ومعايير اختيار أعضاء الفريق ومنسق أو قائد للفريق وأيضاً المدة الزمنية لعمل الفريق وغير ذلك من الأسس الواجب مراعاتها للبناء السليم لفريق العمل ، وذلك تخصص الكثير من المنظمات جهودها ومواردها لبناء فريق العمل وفي ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات أصبح مفهوم فريق العمل ممتد ، فلم يعد يقتصر على تواجد أعضاء الفريق في نفس المكان ولكنه امتد ليشمل فريق عمل متواجد في أنحاء متفرقة من العالم ويعمل عبر شبكة معلومات إلكترونية.

٢ – الاتصالات الشخصية PERSONAL COMMUNICATION

الاتصال عبارة عن تناقل المعاني والأفكار والمعلومات بين أطراف عملية الاتصال وذلك عن طريق قنوات الاتصال المختلفة بهدف حدوث استجابة أو رد فعل يدل على فهم معاني الرسالة من جانب المستقبل ويعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية وأحد الدعائم الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية في كافة المنظمات.

والملاحظ أن تكنولوجيا الاتصالات قد وفرت العديد من الأدوات التي عززت عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها حيث أن بعض النظم الإلكترونية يقلل الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجهاً لوجه مما يوفر الوقت والمال ، وإذا كان المديرين ينفقوا أكثر من ٧٠% من وقتهم في الاجتماعات فإن بعض النظم التي تستخدم البث التلفزيوني عن بعد، قدمت وسيلة مفيدة للاجتماعات كما أنها تستخدم لربط معامل البحث والتطوير ومقر العمليات الأجنبية للشركات العالمية وتستخدم أيضاً في ربط الفروع المختلفة للشركة بفروع التجزئة وتربط مديري الشركة بعضهم ببعض وبالمركز الرئيسي وبما يمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.

كما أن نظم إرسال واستعادة المعلومات مثل شبكة الحاسبات الآلية الشخصية

المرتبطة ببعضها والحاسب الآلي الرئيسي بالمنظمة يمكن من الإسراع من تـدفق المعلومات في الشركة وذلك دون الحاجة للالتقاء الموظفين وجهاً لوجه ، كمـا أن هذا النظام يسمح بالتنسيق بين أنشطة مختلف الأفـراد والمجموعـات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في إتخاذ القرارات ، كما أن هذه النظم تسمح بتوجيه المعلومات إلى حيث الحاجة إليها وتسمح للعاملين باستعادة المعلومات وفق احتياجاتهم بما يوفر الوقت ويزيد من فاعلية إتخاذ القرارات.

كما تمثل نظم الرسائل الالكترونية E-MAILS طريقة فعالة للاتصال بـين الأشخاص ومع زيادة تقبل الرسائل الالكترونية كوسيلة للاتـصال المكتبـي فقـد أصبحت عنصراً سائداً تجرى بواسطة الأنشطة اليومية ، وهـي تفـوق الوسـائل الأخرى في الاتصال في قدرتها على تحريك المعلومات وسهولة الوصول إليها.

ومجمل القول أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات قد أوجـدت لغـة عالميـة للاتصالات بأدواتها المختلفة. والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن ، مـاهو أثـر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على الاتصالات الشخصية المباشرة ؟

٣- إدارة الوقت :

أصبحت إدارة الوقت من العناصر الجوهرية الرئيسية لكسب المنافسة العالمية في مرحلة التسعينات وعلى سبيل المثال يقول أحد خبراء المجموعة الاستشارية في بوسطن أن الطرق التي تدار بها الشركات والوقت الذي تبذله من الإنتاج وتطـوير منتج جديد والتوزيع يمثل أقوى الموارد الجديدة في المزايا التنافسية بين الشركات.

ولكن ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفعالية فـي إدارة الوقـت ؟
بداية نلاحظ أن الحاسبات الشخصية وقدرتها على البحث والتخـزين واسـتيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى البرامج المخصصة لإدارة الوقـت

مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة بالإضافة إلى نظم الشبكات الالكترونية والقادرة على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات وهي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على التنسيق وتعطي الإدارة مزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة.

بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الالكتروني والفاكس وشبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد... كلها ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقت ، أي إنجاز كثير من المهام في أوقات قصيرة.

٤ – ضغوط العمل :

تشير الضغوط في مستواها المعتاد إلى المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله أما الضغوط الزائدة فهي تتمثل في القوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع... والتي تجعل الفرد غير قادر على الإنتاج.

إن التكنولوجيا قد تزيد من الإنتاج وفي المقابل تزيد الضغوط على الفرد مما يؤدي في المدى البعيد إلى تحطيم صحته من جهة ومن جهة أخرى إلى خسارة الشركة بزيادة الأجازات المرضية وخفض الروح المعنوية والإنتاج للعاملين.

وقد أشارت أحد الدراسات إلى أن إدخال الكمبيوتر يؤدي إلى زيادة عبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج عن خوفه من عدم قدرته على ملاحقة تطورات الكمبيوتر بما أدى في النهاية إلى زيادة ضغوط العمل ، وقد تسبب الكمبيوتر أيضاً إلى انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة والذي ساعد إلى الرتابة الشكلية للعمل الذهني وهذا يعتبر أيضاً مصدراً من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به.

بالإضافة إلى ما سبق فإن إدخال الكمبيوتر قد يؤدي إلى مزيد من القلق والتوتر لبعض العاملين نظراً للخوف من التغيير وفقد المكانة أو عدم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي.

ومن الآثار السلبية للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات نقص الدعم الاجتماعي حيث أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب التركيز البالغ وانعزال الفرد لساعات طويلة أمام الحاسب وبالتالي نقص فرص التفاعل مع الزملاء ، أضاف إلى ذلك أن الحاسب الآلي باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية يتطلب من الفرد قدرات ذهنية عالية ويقظة دائمة وهذا يزيد من الجهود الواقعة على الفرد وخاصة في ظروف الانعزالية وفقده الدعم الاجتماعي.

٥- الرضا الوظيفي :

يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة والناتج عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل ، **وفي البداية كان السائد أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي** تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل ويتم الاتصال بكافة أرجاء العالم وعقد مؤتمرات عن بعد.... ، وهذا بالتالي سوف يؤثر على الرضا الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضا عن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز ومع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها :

- انخفاض أو ارتفاع عبء الدور (يشير الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).
- غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في الأداء.
- تعدد نظم المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
- استخدام وسائل الاتصال الالكترونية مع الحاجة إلى عمليات الإقناع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية.

المتطلبات الجوهرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية :

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، كما يراها البعض تتمثل فيما يلي :

١- التزام الإدارة العليا بدعم وتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية
٢- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات
٣- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات
٤- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها
٥- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الالكترونية
٦- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
٧- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
٨- التركيز على القدرات الفنية

وفى ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد أن تدخل عالم الرقميات (digital) عليها أن تبذل جهودا مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات ويساعد على تحقيق هذا الركائز التالية :

١- **بناء رؤية إلكترونية E-Vision وصياغة استراتيجية التغيير :** إن توفر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة فى تصور مكانتها المستقبلية. وهذه الرؤية يجب أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية وطرق وأساليب تقديمها لمنتجاتها وعلاقتها ببيئتها المحيطة. ويجب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على إستراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التغيير.

٢- **دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين فى بناء النظام:**حتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع، يجب على المنظمة العمل على :

- منح الفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويـــل اللازم للتنفيذ.
- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة فى بناء نظام الإدارة الإلكترونية مثـــل شركات الإنترنت وشركات التكنولوجيا المتقدمة والمستخدمين من قطـــاع الأعمال والمسئولين المعنيين والجامعات ونقابـــات العمـــال والمـــصارف والجمعيات الأهلية.

٣ – وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهـــات ذات الـــصلة : علـــى المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام. ومن ثم يجب مراعاة :

- حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التـــي يمكـــن تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.
- دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مـــع مقارنتهـــا بالتجارب الناجحة.

مراحـل تطبيـق الحكومـة الإلكترونيـــة والاعتبـارات الواجـب مراعاتها :

تُعد البنية التحتية العامل الحاسم في الاعتماد على مدخل الإدارة الإلكترونيـــة، والمصطلحات التي برزت وانتشرت في الآونة الأخيرة حول الإدارة الالكترونية ما هي إلا انعكاسا لتحولات وتطورات كثيرة ومتشعبة يشهدها العالم منذ فترة للانتقال إلى مرحلة كل ما هو الكتروني بعيدا عن التعاملات التقليدية التي تكلف الكثير من الجهد والنفقات. ومن العناصر الضرورية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وضع برنـــامج للاستخدام الصحيح لكل ما ينتج عن هذه التحولات مع تـــدريب أكبـــر عـــدد مـــن

العاملين على استخدام الكومبيوتر وتكوين الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع هذه التطورات.

ومن أهم متطلبات إقامة إدارة الكترونية من الناحية الفنية أن يكون هناك بوابة واحدة للمنظمة مع تنوع قنوات الاتصال – تليفونات – انترنت – تليفونات محمولة – وترابط هذه القنوات بعضها البعض إلى جانب وجود مشاركة بين الإدارات المختلفة بالمنظمة في المعلومات وقدرتها على تبادلها وحمايتها. ويمكن القول أن هناك أربع مكونات للهيكل الفني لأي إدارة الكترونية وهي **وجود قنوات الاتصال الالكترونية، والربط الالكتروني بين الإدارات، ووجود الشبكة الالكترونية** بالإضافة إلى **وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات إلكترونية**.

هناك ثلاثة بدائل أساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية. علماً بأنه بالامكان استخدام واحد أو أكثر منها في نفس الوقت.

(١) الإعتماد على تكنولوجيا الفاكس والتليفون

تعتبر أجهزة الفاكس والتليفون مناسبة جداً لبدء استخدام الإدارة الالكترونية نظراً لانتشارها العالي في معظم البلدان وبسبب بساطة استخدامها نسبيا وقلة تكلفتها.وتناسب هذه التكنولوجيا الدول التي تفتقر إلى بنية اتصالات تحتية تكفي لاستخدامات الانترنت الكثيفة، أو الحالات التي لا يستطيع العاملين والعملاء الحصول على التدريب الفني للانترنت المناسب أو صعوبة حصولهم على الأجهزة. في كل هذه الحالات يمثل التليفون والفاكس فرصة لبدء استخدام الإدارة الالكترونية دون الحاجة إلى الاستثمارات العالية والوقت الطويل اللازمين لتطوير البنية التحتية الضرورية للانترنت على المستوى الكلى.

(٢) الإعتماد على تكنولوجيا الانترنت :

تعتمد العديد من المنظمات في العالم على استخدام تكنولوجيا الانترنت والإنترانت في تطبيق الإدارة الالكترونية. ويتطلب ذلك وضع استثمارات عالية كأجهزة توصيل المستخدمين وبنية تحتية للاتصالات، وشبكة آمنة لتوصيل الدوائر

المختلفة فيما بينها، وتوفير أجهزة حاسب لتقديم هذه الخدمات.وهناك أيضاً حاجة كبيرة للاستثمار في مجال مهم آخر مثل نشر الوعي العام بين العاملين والمتعاملين وتقديم التدريب المناسب لهم وإعادة تصميم الإجراءات والأنظمة المستخدمة في المنظمة والعمل على تطوير معايير استخدام وتبادل المعلومات.

(٣) الاعتماد على أسلوب يجمع بين الإنترنت وأسلوب التليفون/الفاكس

تقوم معظم المنظمات التي تتعامل اعتمادا على الإدارة الالكترونية على الانترنت بتقديم هذه الخدمات أيضاً اعتماداً على تكنولوجيا التليفون والفاكس وبالتوازي مع الانترنت، وذلك لكي تتغلب على الفوارق في المعرفة واستخدام التكنولوجيا بين أفراد المجتمع لتقديم الخدمات إلى قطاعات المجتمع التي لا تمتلك أجهزة حاسب شخصية ولا يتوفر لديها إمكانية الاتصال بخدمات الانترنت. إن هذا البديل يمثل نقطة البداية النموذجية للمنظمات التي على وشك البدء في بناء الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتنجح المنظمة فى التحول إلى الإدارة الإلكترونية مايلى (السلمي، ٢٠٠٢) :

١- الاهتمام بالمجالات الإدارية ، فليست القضية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها وفى الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية.

٢- الاعتماد على **أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة** للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.

٣- استخدام **تقنيات الاتصالات والمعلومات** بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

٤- تطوير **أنماط التعامل والعلاقات البينية** بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى.بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.

٥- **توفر آلية للدفع الالكتروني** لاستخدامها فى سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة. وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الالكتروني.

٦- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ويقتضى هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريبا.

٧- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق **التعامل وكيفية الحصول على الخدمات**، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.

٨- **تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل فى المنظمة** بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الالكتروني من خلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التى تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.

٩- **وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة** لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدى هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

استقصاء : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية واتجاهات العاملين نحوها

أولا : متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة :

الرجا من سيادتكم ترتيب المتطلبات التالية حسب أهميتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسستكم، وذلك بوضع رقم (١) للعامل الأكثر أهمية، ورقم (٢) للعامل الذى يليه ..... وهكذا:

المتطلبات	الترتيب
• التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة. • التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية. • وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمؤسسة. • وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عالي مسئولة عن تقوية وتعزيز استخدامات الإنترنت والشبكات داخل المؤسسة. • التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بالدقة والسرعة. • الاهتمام بالموارد البشرية المسئولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها. • الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء. • تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية. • التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكات الداخلية والخارجية. • وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الإلكترونية فى تقديم خدمات المؤسسة.	

ثانيا : اتجاهات العاملين نحو الإدارة بالإلكترونية:

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجا تحديد مدى موافقتك أو اختلافك مع وجهة النظر أو التطبيق الذي تشير إليه كل عبارة وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تتفق مع ما تراه أو تمارسه.

م	العبـــــارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	يؤدي الاعتماد على الإدارة بالالكترونية في القطاعات المختلفة بالمؤسسة إلى زيادة كمية العمل المنجزة.					
٢	لدي الرغبة في تنمية قدراتي ومعارفي عن الإدارة الالكترونية لتقديم خدماتنا إلكترونياً.					
٣	يؤدي تقديم الخدمة إلكترونياً في المؤسسة إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.					
٤	يسهم تقديم الخدمة إلكترونياً في تقليل الحاجة إلى العمالة بما يؤدي لتخفيض التكاليف.					
٥	يؤدي الاعتماد على التوجه الالكتروني إلى استخدام الطرق العلمية في الإدارة.					
٦	من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لاستخدام الوسائل الالكترونية					

م	العبـــــارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	في الاتصال لتنمية قدرات العاملين فـــي الميناء.					
٧	تسهل الوسائل الالكترونية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.					
٨	إن الاعتماد علـــى الإدارة الالكترونيـــة يؤدي لزيادة دقـــة العمـــل بالقطاعـــات المختلفة بالمؤسسة.					
٩	يؤدي تقديم الخدمات إلكترونياً إلى زيادة استقلالية الوظائف وإثرائها.					
١٠	يخفض الاعتماد على الإدارة الالكترونية من وقت أداء الأعمال الروتينية.					
١١	يسهم التحـــول والتغييـــر نحـــو الإدارة الالكترونيـــة فـــي تـــوفير المعلومـــات الضرورية لعملية التخطيط.					
١٢	لا يقلل التوجه الالكتروني من ســـلطات ومسئوليات المديرين ورؤساء الأقـــسام بالمؤسسة.					
١٣	يساعد استخدام الإدارة الالكترونية فـــي سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
١٤	يجب أن تمثل إجادة التعامل مع الإدارة					

م	العبـــــارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	الالكترونية شرطاً أساسياً للترقـــي إلـــى المناصب الأعلى.					
١٥	إن تطبيق الإدارة الالكترونيـــة ســيوفر الوقت للتفكير والإبداع في العمل.					
١٦	يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونيـــة إلـــى تسهيل مهمـــة الرقابـــة علـــى أعمـــال المرؤوسين.					
١٧	إن تطبيق الإدارة الالكترونيـــة يــؤدي تسيير عمليـــة تقيــيم الأداء الــوظيفي وعدالتها.					

إجراءات إعداد المقياس :

شملت قائمة الاستقصاء جزأين رئيسيين **يتعلق الأول** بالمتطلبات وفيه طلب من المبحوثين ترتيبها ، **والجزء الثاني** يشتمل على العبارات التي تقيس الاتجاهات نحو الإدارة الالكترونية وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت من خمس نقاط ، ٥ درجات (موافق جداً) ٤ درجات (موافق) ، ٣ درجات (غير متأكد) ، درجتان غير موافق ، درجة واحدة (غير موافق تماماً. وذلك لبيان درجة موافقة المبحوثين حول بعـــض المتغيرات التي تسهم فى بيان اتجاهاتهم نحو الإدارة الإلكترونية .

تم إعداد المقياس المستخدم لتحديـــد متطلبـــات تطبيـــق الإدارة الالكترونيـــة واتجاهات العاملين نحوها. بناء علـــى مراجعـــة الدراســـات الخاصـــة بـــالإدارة

الالكترونية ونظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومـــات بالمنظمـــة فـــي البيئيتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى دراسة العديد من المراجع التي تناولـــت موضوع البحث خاصة دراسات (Comptroller and Auditor General,2002 ; يوسف ، ١٩٩٤) فقد قام الباحث بتحديد الأبعاد الجوهرية التي تمثل المتطلبـــات المتعلقة بنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية والتي تمثلت بدورها في عشرة متطلبات : طلب من المبحوثين ترتيبها بحسب أهميتها حتى يتمكن من الوقوف علـــى بيـــان الأهمية النسبية لتلك المتطلبات من ناحية ويمكن التعرف أيضاً على مدى الاتفـــاق بين آراء العاملين في مختلف الأجهزة حول تلك المتطلبات. كما قام الباحث بتحديد سبعة عشر متغيراً تقيس اتجاهات الأفراد نحو الإدارة الالكترونية اللازمة لتقـــديم الخدمة. أمكن ادراجها فى ثلاثة عوامل جوهرية على النحو التالى :

- الاتجاهات المبنية على أساس دعم المعلومات واتخاذ القرارات، وتقيـــسها العبارات :١ ، ٤ ، ٧ ، ١٠ ، ١٣.
- الاتجاهات المبينة على أساس الإنجاز وتحقيق الإنتاجية المطلوبة، وتقيسها العبارات: ٢ ، ٥ ، ٨ ، ١١ ، ١٤.
- الاتجاهات المبينة على أساس تنمية الوظائف وإثرائها، وتقيسها العبارات: ٣ ، ٦ ، ٩ ، ١٢ ، ١٥، ١٦ ، ١٧.

ولقد اتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع العناصر، حيـــث تـــضمنت قائمـــة الاستقصاء محورين أساسيين، وتم حساب معامل الثبات للمحور الثانى فقـــط (حيـــث أن المحور الثانى تضمن مجموعة من العناصر وأخذ شكل ليكرت)، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (6640.) للعنصر "القرارات والمعلومـــات "و (8352.) للعنـــصر " اثـــراء الوظائف وتنمية مهارات العاملين ". وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيـــدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها فى تعميم النتائج.

جودة حياة العمل
Quality of Work Life
(Q.W.L)

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة ، بتطوير الخدمات الجديدة New Services Development(NSD)، فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت أبحاثا ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العميل ، ولم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول علي رضا العميل وولائه ، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمرا جوهريا.

لقد نمت جودة حياة العمل باهتمام بالغ لأسباب متعددة. فكلما أصبح المجتمع أكثر رفاهية فان نسبة كبيرة ومتزايدة من قوة العمل تتحول توقعاتها من مجرد الرغبة في الوظيفة إلى الرغبة في مهنة مشبعة وذات معنى.

وطالما أن تنمية وتطوير الموارد البشرية والاهتمام بدراسة سلوك العاملين تؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمات ، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل ، فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضاء العميل. ويرى البعض إن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن قيمة الخدمة

المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء المـــوظفين بجـــودة الحيـــاة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم .

يهتم موضوع جودة حياة العمـــل **(Qwl)** Quality of work life بدراســـة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشـــباع لحاجـــاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدى في النهاية للحصول على أداء أفضل.

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم ، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهـــم ، أو تخفيضا لمعدلات أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميـــز التنافسي لمنظمات الأعمال.

ففي بداية السبعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراســـة وتحليـــل وتطبيـــق جودة حياة العمل ، فتعددت الدراسات والبحوث ، كما درست إدارة المنظمات الرائـــدة ، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفيـــة تحـــسينها واهتمـــت بتحليـــل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

فيرى البعض أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مـــرة عـــام ١٩٧٢ خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات: United Auto workers and General Motors ببرامج لتحـــسين وإصلاح العمل.

وفى أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتى في المرتبة الثانوية ، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الإقتصادى للمنظمة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية .

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوربية . ومع التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي ، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية HR Reengineering وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية .

تشتمل جودة حياة العمل على إعطاء العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجونه لتصنيع منتج ما أو لتقديم خدمات بصورة فعالة. وتتطلب جودة حياة العمل من المديرين الاهتمام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل حيث ينصب تركيزها على العاملين وإدارة عمليات الإعمال معا.

يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك **الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين ، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات** ، ومن ثم يجب توفير عدة عناصر حتى يمكن القول أن هناك جودة وظيفية من بينها :

- شعور العاملين بالانتماء إلى المنظمة وإلى جماعة عمل معينة.
- توفير المناخ الوظيفي العادل الذي يحترم الحرية الفردية.
- إتاحة المكونات الوظيفية المتنوعة والتي تتسم بالثراء.
- إتاحة فرص الترقي والأمان الوظيفي.
- وجود جداول وساعات عمل مناسبة لظروف الأفراد.
- وجود الوظيفة التي تشجع الأفراد على بناء المعارف والمهارات.
- توفير الظروف الآمنة والصحية للعمل.
- إمداد العاملين بالتعويضات المالية العادلة.
- التزام المنظمة بمسئوليتها تجاه مجتمعها.

يوجد طريقتان للنظر إلى ما تعنيه جودة حياة العمل ، احد هذه الطرق **يربط جودة حياة العمل QWL بالممارسات والأوضاع التنظيمية الموضوعية** (مثل الترقية من داخل السياسات، الإشراف الديمقراطي ، إشراك العاملين واحتوائهم ، ظروف العمل الآمنة). أما الطريقة الثانية **فتربط جودة حياة العمل بإدراك العاملين لمدى أمنهم وشعورهم بالرضا وإحساسهم بالنمو والقدرة على تطوير قدراتهم الذاتية والبشرية بمنظماتهم** ، هذه الطريقة تربط جودة حياة العمل بالمدى الذي عنده يمكن تلبية وإشباع الحاجات الإنسانية.

ومن ناحية الممارسة والتطبيق فان أفضل التطبيقات **لجهود جودة حياة العمل** يمكن أن توجد في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدمية ، وخاصة داخل المنظمات التي تتميز بوجود فرق العمل ذاتية الإدارة، والبناء التنظيمي المفرطح ، والأدوار التي تتطلب تحدى من الجميع. كما أنها تتطلب الرغبة في مشاركة وتوزيع مجالات ومصادر القوة ، والتدريب المكثف للعاملين والمديرين معا ، ومقدار كبير من الصبر من قبل الأفراد المستغرقين في العمل، كما يجب على المرؤوسين أن يتعلموا أسس التكاليف ، فوائد الجودة، والأرباح ، والخسائر، ورضا

العميل عن طريق استغراقهم بشكل كبير في أعمالهم وحبهم الكبير لمنظماتهم وعلاقاتهم داخل ، كما يجب على المرؤوسين أن يتعلموا منهجية التفكير والتصرف كما لو كانوا أصحاب أعمال، وعلى الجانب الآخر يجب على المديرين فهم أدوارهم الجديدة واستيعابها بحكمة فهم : قادة، مساعدين، جامعي معلومات.

ويجب أن يؤخذ في الحسبان أن ما سبق لا يمكن أن يتم بيسر وسهولة ، فربما يستغرق عدة سنوات لكي يتم بشكل كامل في الأعمال.

جودة حياة العمل المرتفعة تتأتى عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بصنع مساهمة ذات معنى لفعالية المنظمة.

مفهوم جودة حياة العمل :

استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته. حيث يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها ، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم ، وتحقق أداء أفضل للمنظمة.

وغالباً ما ينظر إلى جودة حياة العمل على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم بشكل جمعي على الأمن والسلامة في العمل ، وأنظمة مكافأة أفضل ، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة فرص أفضل للنمو.

لقد ركز البعض عند دراسته لجودة حياة العمل على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين ، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية

والصناعية ، تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات في هذا الصدد وفي ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة (**TQM**) زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل تلك التي تهتم بتمكين العاملين Employee Empowerment ، والسعي لتحقيق انخراطهم وانغماسهم في العمل Job Involvement .

يعرف Anderson جودة حياة العمل من خلال آثارها المترتبة ، حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال ، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي.

ويعرفها Havlovic بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحببة والآمنة بمكان العمل بما يدعم رضاء العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة.

ويشير (Mayers) إلى أن جودة الحياة في العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. وفي نفس الاتجاه يعرفها كل من (Lewis , Goodman & Fanclt) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة.

ويتفق بعض الباحثين والكتاب أيضا على أن جودة حياة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغوط لدى العاملين. في حين ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء

وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية للمنظمة.

وركز البعض على اشتراك جهات أخرى مع إدارة المنظمة فيــذكر (Fields &Thacker) أن جودة حياة العمل تتمثل في الجهود التي يبذلها ممثلــو النقابــات وإدارة المنظمة لدفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل.

كما أشار (جاد الرب) إلى أن جودة حياة العمل تشير إلــى مجموعــة مــن العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلــف الجوانــب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكننا القول أن جودة حياة العمل تعنــى **تــوفير ظروف عمل جيدة وإشراف جيد ، ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة ، وقــدر مــن الاهتمام والتحدي بالوظيفة ، وتدعيم العلاقات الجيدة بــين العــاملين ، لإعطــاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمــساهمة الفعالــة علــى مــستوى المنظمة ككل.**

الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بجودة حياة العمل :

لقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بجودة حياة العمل ، حيث واجهــت المنظمات مشكلات عديدة من بينها :

١- انخفاض الجودة ، وشدة المنافسة ، والحرص الشديد على خلق عميل دائم .

٢- هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسمي أو النفسي)

٣- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.

٤- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.

٥- تغير احتياجات وطموح الأفراد ، فلقد أصبح الأفراد أكثــر اســتنارة وتعليمــاً

ووعياً مما حدا بهم ليسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجـــرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

كما تسعى المنظمات إلى تحقيق المزايا المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة حياة العمل :

١- جودة حياة العمل لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط ، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية .

٢- تسهم جودة حياة العمل بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونـــة ، وولاء ودافعية.

٣-توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.

٤-تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

٥-التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

٦- التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة، فقد أوضحت نتـــائج الدراســـات التجريبية وجود علاقات ارتباط إيجابية بين جودة حياة العمل والأداء التسويقي للشركة.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن جودة حياة العمل يمكن التعبير عنها من خلال مجموعة من العناصر الجوهرية وذلك على النحو التالي :

- تسعي جودة حياة العمل إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمـــة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.
- تمثل جودة حياة العمل عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة.
- إن جودة حياة العمل تمثل أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويـــل ، كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

- يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل ويتمثل أهمها في المشاركة والجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة .

عوامل جودة حياة العمل :

يتناول مفهوم جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم ، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء.

وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد والعناصر التالية:

١- توفير بيئة عمل صحية وآمنة.

٢- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.

٣- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.

٤- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.

٥- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.

٦- عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

٧- إتاحة فرص الترقي والتقدم الوظيفي.

٨- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.

٩- توفير فرق عمل متكاملة.

١٠- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

ويرى البعض أن جودة حياة العمل تتمثل في وجود بيئة عمل ممتازة بالنسبة

للعامل ، بالإضافة إلى تحقيق مركز اقتصادي قوي بالنسبة للمنظمة. ومن ثم فإن العوامل الحاكمة لجودة الحياة الوظيفية هي :

١- الاتصال المفتوح.

٢- نظام عادل للمكافآت.

٣- شعور العامل بالأمن.

٤- المشاركة في تصميم الوظيفة.

٥- الجهود العديدة التي تركز على إثراء الوظيفة.

٦- تحسين نظام العمل الجماعي والتقليل من الضغوط المهنية.

في حين يرى آخرون أنه لا يوجد تعريف لمصطلح جودة حياة العمل يحظى بالقبول الواسع الذي يحظى به تعريف (ILO) International Labour Office والذي يركز على :١ - محتوى العمل. ٢ - علاقات العمل (على المستوى الشخصي) . ٣ - ظروف العمل. ٤ - بيئة العمل. ويوضح الجدول التالي قائمة تحتوي على بعض المعايير اللازمة لقياس كل عامل من العوامل السابقة.

قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
- حرية اتخاذ القرار في العمل	- أسلوب القيادة	- المرتب	- البيئة المادية للعمل
- المسئولية	- المشاركة	- ساعات العمل	- الحرارة
- تنوع المهام	- العلاقات الاجتماعية	- تسهيلات الدراسة والتعليم	- الإضاءة
- وضوح القواعد والتعليمات		- الترقية	

المصدر : Benders & Van delooj , 1994

وقد حددت إحـــدى الـــشركات الكبـــرى Adoloph Coors Company of Golden , Colorado. الأبعـــاد المكونـــة لجـــودة حيـــاة العمل فيما يلي : ١ – ضمان الوظيفية وتصميم مكان العمل. ٢ – الاتصالات الفعالة. ٣ – إدارة الصراع داخل الإدارة. ٤ – تنمية المسار الوظيفـــي. ٥ – مشاركة العاملين. ٦–المكافـــآت العادلة. ٧ – البيئة الآمنة. ٨ – الرعاية الصحية. ٨ – الاعتزاز والافتخار بالعمل في المنظمة.

ويرى (Beach) أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها لتحقيق جودة حياة العمل تمثلت من وجهة نظره في : ١ – فرق العمل المدارة ذاتياً. ٢ – إعادة تصميم الوظائف وإثرائها. ٣ – الإدارة بالمشاركة. ٤ – تعديل السلوك. ٥ – القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي. ٦ – تنمية المسار الوظيفي. ٧ – ربـــط توزيـــع الأرباح بمعدل الإنتاجية.٨ –العدالة التنظيمية. ٩ – ساعات العمل المرنة.

ويرى (Walton) أنه يمكن صياغة تعريف موسع لجودة حياة العمل يـــشتمل على ثمانية أبعاد، (تمثل العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل) وذلك علـــى النحـــو التالي :

١– التفويض الكافي والعادل.
٢– توفر ظروف العمل الآمنة والصحية.
٣– الاستفادة القصوى والسريعة من الطاقات والقدرات البشرية المتاحة ، وهذا يتضمن تدعيم الاستقلالية لدى الأفراد ، توفر المهارات المتعددة المطلوبـــة للعمل ، والمعارف والمعلومات ، المهام الثرية والمشاركة في التخطيط.
٤– إتاحة الفرص المستقبلية للتحسين المستمر والأمن ويحتوي ذلك على تنمية قدرات العاملين ، وتهيئة الفرصة لاستخدام المعرفة والمهارات الجديـــدة ، وتوفير فرص الترقية بالإضافة إلى الاطمئنان على الدخل والأمن الوظيفي.
٥– التكامل الاجتماعي في بيئة العمل ويشتمل على ممارسة العمـــل بحريـــة ومساواة دون إجحاف أو ظلم، وتوفر مجموعات عمل موجهة ذاتياً وتدعيم

العلاقات فيما بين الأفراد بكافة الوحدات الإدارية.

٦- الشرعية في بيئة عمل المنظمة ويتضمن حقوق الأفراد والحفاظ على أسرارهم مع حريتهم على التعبير والكلام ، هذا إلى جانب المعاملة العادلة لجميع العاملين.

٧- العمل والمدى الكلي المسموح به للعاملين حيث يجب السعي لتحقيق التوازن في العلاقات ما بين العمل وعدم العمل وآثار ذلك والحياة العائلية وعلاقتها بين العمل.

٨- العلاقة الاجتماعية للعمل. يجب أن يؤدي التوظيف والعمل بالمنظمة بشكل مفيد اجتماعيا.

وقد ركزت دراسة (Edvardsson & Gustavsson) على الأبعاد التالية لتحقيق الجودة في بيئة العمل : ١- القدرة على السيطرة في موقف العمل. ٢- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار. ٣- بيئة عمل مادية آمنة. ٤ – القدرة على تطوير وتنمية العلاقات الاجتماعية عبر العمل.

ونخلص مما سبق إلى أنه مع تعدد المداخل والنماذج التي يراها البعض كمميز لجودة حياة العمل في المنظمات الناجحة ، إلا أنه يمكن طرح هذه العوامل فيما يلي : ١- الثقة والاحترام المتبادل . ٢- فرص الحصول على التقدير وتحقيق الذات . ٣ – الاتصالات الفعالة . ٤ – الأهداف الواضحة . ٥ – الوظيفة ذات المعنى والأهمية والتي تتميز بالتحدي والتنوع . ٦ – السلوك القيادي والإشرافي الفعال. ٧ – المعاملة العادلة والمنصفة. ٨ – النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية .٩ –فرق العمل الفعالة . ١٠ – الأجور والمكافآت والمزايا والخدمات .

خصائص المنظمة النموذجية

١- أهداف واضحة.

٢- اتصالات فعالة والشعور بالأمانة.

٣- عمل ذو معنى مزود بالتحدي والقدرة على التغيير.

٤- معرفة توقعات الدور.

٥- فرص الإدراك والاستقلالية والنمو والإنجاز.

٦- تغذية مرتدة متسعة عن الأداء.

٧- قيادة قادرة.

٨- التعويض العادل (متضمن الانضباط والمكافأة).

٩- النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية وحاجات العاملين.

أبعاد جودة حياة العمل :

تتعدد مكونات جودة حياة العمل ، فلقد درس الباحثين بجامعة ميتشجان جودة حياة العمل وقدموا عدة تساؤلات من خلال استقصاء شامل يحتوى على الأبعاد التالية :

١- **الرضا عن العوائد والمزايا والخدمات.**(المزايا والفوائد الإنجاز والاحترام والمشاركة وجودة التعامل مع الزملاء والرؤساء)

٢- **صفات وخصائص الوظيفة** (المهام والحرية في الأداء وحجم العمل والاستمتاع بالعمل).

٣- **الأجور والتعويضات** (الرضا عن الأجر وعدالته بمقارنته بالأداء ومقارنته بالغير)

٤- **فرق وجماعات العمل** (الأهداف الجماعية ، والأدوار الواضحة والمحددة ، التعاون والثقة ، المشاركة والحرص على المصلحة العامة للفريق ، الخبرات ، والإبداع الجماعي).

٥- **العمليات الإشرافية** (الرضا عن المشرف بالنسبة لمشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمعلومات ، وعدالة المعاملة والتحفيز والدافعية).

أما في شركة أدولف كوورز Adolph Coors بولاية كولورادو فتتحدد أبعاد جودة حياة العمل من خلال العلاقات العادلة كما تمارس من قبل الشركة بولاية كولورادو على النحو التالي :

١- الفخر والاعتزاز. (هوية الشركة وسمعتها - المشاركة المدنية (الاجتماعية) - الاهتمام البيئي- المواطنة).
٢- مشاركة العاملين.(الاستغراق الوظيفي لفرق العمل- الاجتماعات الخاصة بمشاركة العاملين- فرق تحسين و تطوير الجودة)
٣- تنمية وتطوير المسار الوظيفي. (الحوافز والتدريب و التعليم و تقييم الأداء، و الترقيات داخل الشركة)
٤- إدارة الصراع. (الباب المفتوح ، عمليات الشكوى الرسمية وكيفية التصدي لها)
٥- الاتصالات. (المقابلات المباشرة ، اللقاءات الجماعية ، النشرات ، الاجتماعات التي تتم بين واحد ومجموعة أفراد أو واحد ومجموعات)
٦- الرعاية والعناية الصحية. (المراكز الطبية- مراكز العناية بالأسنان- مركز برامج الصحة- برامج الترفيه- البرامج الاستشارية)
٧- الأمن الوظيفي. (لا خطط لتسريح العمال الذين يعملون بنظام الوقت الكامل - برامج تقاعد العاملين)
٨- البيئة الآمنة. (لجان الأمان- برامج الأمان الخاصة بفرق الطوارىء)
٩- التعويض العادل. (الأجور التنافسية والمزايا).

خطوات تنظيم برامج جودة حياة العمل :

١- بيان أسباب ومبررات الحاجة إلى برامج جودة حياة العمل.

٢- تحديد أهداف برامج جودة حياة العمل بشكل يعتمد على المشاركة.

٣- تحديد الأدوار والمسئوليات في برامج جودة حياة العمل لجميع الأطراف.

٤- التخطيط لتنفيذ برامج جودة حياة العمل.

٥- تدريب الأطراف المشتركة في برنامج جودة حياة العمل.

٦- تصميم نظام لجمع البيانات والمعلومات وقياس الأداء.

٧- إمداد الأطراف بالمعلومات اللازمة.

٨- تجربة برنامج جودة حياة العمل قبل التطبيق بشكل كامل.

٩- تطبيق البرنامج بشكل كامل وتقييم النتائج بشكل موضوعي.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل :

١- تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة حياة العمل.

٢- منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

٣- تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات.

٤- تدعيم عملية المشاركة في المعلومات.

٥- التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.

٦- تقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية.

٧- الشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية.

٨- الإحساس بالأمان الوظيفي.

استقصاء

جودة حياة العمل

الرجا من سيادتكم وضع علامة (   ) تحت درجة موافقتك على كل عبارة من العبـــارات التالية كما تعيشها في إدارتك ، والمنظمة التي تمارس بها عملك :

البيـــــان	غير موافق بالمرة	موافق	غير محدد	موافق	موافق تماما
أولا : ظروف العمل المعنوية العمل :					
١ – أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلـــة بين جميع أطرافه .					
٢ – أتمتع بحرية العمل في وظيفتي .					
٣ – توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي فـــي العمل .					
٤ – أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي .					
٥ – أشعر بالرضا عن الإنجاز الـــذي أحققـــه فـــي عملي.					
٦ – أشعر بجودة التعامـــل مـــع زملائـــي فـــي المنظمة.					
ثانيا : خصائص الوظيفة :					
١ – تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية .					
٢ – أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به					
٣ – أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي .					
٤ – لدى حرية التصرف في تقرير كل شيء في					

البيـــــان	غير موافق بالمرة	موافق	غير محدد	موافق	موافق تماما
وظيفتي.					
٥ – حجم العمل في وظيفتي مناسب .					
٦ – تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة .					
ثالثا : الأجور والمكافآت :					
١ – أنا سعيد تماما بما أحصل عليه مـن دخـل من عملي.					
٢ – يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.					
٣ – أفهم بشكل تام نظام الأجـور والمكافـآت فـي منظمتي .					
٤ – أجرى عادل بالنظر إلـى مـا يحـصل عليـه زملائي.					
٥ – أجرى عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.					
٦ – أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافآتي .					
رابعا : جماعة العمل :					
١ – أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي .					
٢ – يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية .					
٣ – لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عـن أهداف العمل .					
٤ – يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.					
٥ – يشترك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.					
٦ – لدى أعضاء فريق عملـي خبـرات مختلفـة ومتكاملة.					
خامسا : أسلوب الرئيس في الإشراف :					

البيـــان	غير موافق بالمرة	موافق	غير محدد	موافق	موافق تماما
١ – يشجعني رئيسي على المشاركة فـي اتخـاذ القرارات.					
٢ – يمتلك رئيسي قدرة كبيرة علـى التخطـيط المسبق للعمل.					
٣ – يعطي رئيسي معلومات كاملة لمرؤوسيه.					
٤ – يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف .					
٥ – يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز					
٦ – يتمتع رئيسنا بقدرة عاليـة علـى تحمـيس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن .					
سادسا : المشاركة في القرارات :					
١ – لدى الفرصة للتأثير على القـرارات التـي تمس عملي.					
٢ – أستطيع المشاركة برأي في حل مشكلات عملي.					
٣ – أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي .					
٤ – أحصل على معلومات مناسبة عن انجـازى في عملي.					
٥ – استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل					
٦ – لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي .					

يعتمد هذا المقياس لجودة حياة العمل بشكل جوهري على مقيـاس ميتـشجان لجودة الحياة الوظيفية Michigan Qwl Questionnaire الذي نتج عن جهـود العديد من الباحثين لعدة سنوات.

(Cammann , et al., 1983 ; Seashore et al., 1983 ; أحمد ماهر ،

1999) ، هذا بجانب نموذج الاستقصاء الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية National Institute for Occupational safety and Health (NIOSH) ، تحت عنوان Quality of work life Questionnaire عام 2002 لقياس وتقييم جودة حياة العمل ، حيث اختارت المؤسسة 67 سؤالاً تتناول تصنيفا واسعاً يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل ساعات العمل ، وعبء العمل ، وحرية تصرف العامل والأمان في العمل والرضا وجودة العلاقة مع الرئيس والزملاء. (NIOSH , 2002)

وقد تم حساب معامل الثبات ألفا Alpha للقسم الأول لأسئلة الاستقصاء ، لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث. ويوضح الجدول رقم (5) قيم معامل الثبات لكل عامل من عوامل جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول أنها قيم مقبولة لجميع العوامل حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بين 0.6531 لعامل الأجور والمكافآت و 0.8473 لعامل ظروف بيئة العمل المعنوية. ومن الجدير بالذكر أن الباحث قد استبعد تسع متغيرات متفرعة من عوامل جودة الحياة الستة السابق بيانها وذلك لانخفاض معاملات الارتباط بها لدرجة أقل من 0,30 ، ولذا تقرر استبعادها .ومن ثم أصبح عدد العوامل محل الدراسة ستة عوامل بكل منها ستة متغيرات ، يمكن القول أن معاملات ألفا بالنسبة لها معاملات ذات دلالة إحصائية جيدة ، وتصلح لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج .

نتائج اختبارات الثبات / الإعتمادية لعوامل جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي باستخدام ارتباط ألفا كرونباخ

أبعاد الدراسة عوامل جودة حياة العمل	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق
١- ظروف بيئة العمل المعنوية	0.8473	0.920
٢- خصائص الوظيفة	0.6872	0.829
٣- الأجور والمكافآت	0.6531	0.808
٤- جماعة العمل	0.7354	0.858
٥- أسلوب الرئيس في الإشراف	0.6466	0.804
٦- المشاركة في اتخاذ القرارات	0.7511	0.867
٧- جودة حياة العمل (مجتمعة)	0.7414	0.861
الاستغراق الوظيفي	0.7113	0.843

إدراك الدعم التنظيمي
Perception of organizational support (POS)

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة ، وعليها أن تواجه التحديات المواكبة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لابد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.

إن العوامل و المتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخليا وإن كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا حيث تتيح تلك العوامل إشباعا لحاجات ودوافع العاملين ، ومن أهمها : العدالة التنظيمية، الدعم القيادي ، إدراك الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الكفاءة الاجتماعية ، تمكين العاملين ، دعم و تأكيد الذات ، تنمية درجة الاستقلالية في العمل .. وغيرها من العوامل والمتغيرات.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنه من المتوقع أن يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية، هذا إلى جانب أن شعور العاملين وإداركهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.

مفهوم إدراك الدعم التنظيمي وأهميته :

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم . وبمعنى آخر **فالدعم التنظيمي** ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم .

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها ، فلابد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم ، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول .

يشير إدراك الدعم التنظيمي Perception of organizational support (POS) **إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم ، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم ، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز** ، ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيها.

ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إدراك الدعم الاجتماعي والدور الذي يلعبه باعتباره محدداً من محددات الأداء ، حيث يرى البعض أن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل ، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله ، وخلاصة

ذلك أن الفرد يجب أن يلقي الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيداً حتى يرتفـــع معـــدل إنجازه.

ويمكننا القول أن إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحـــددات الجوهريـــة لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبـــذلك يمكـــن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين **المحددات الأساسية لإدراك الدعم** والتي تتمثل غالبا في العدالة التنظيمية ، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ودعم تأكيد الذات لدى العاملين، **وما بين تنمية الالتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز** .

فوائد ومزايا إدراك الدعم التنظيمي لكل من الأفراد والمنظمات :

يترتب على إدراك الدعم التنظيمي العديد من الفوائد والمزايـــا لكـــل مـــن الأفـــراد والمنظمات، من بين تلك الفوائد والمزايا مايلى:

١- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التـــدريب الرســـمي أو غيـــر الرسمي.

٢- زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

٣- تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدى إدراك الدعم التنظيمي إلى تنميـــة الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنيـــة الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار .

٤- تنمية الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معـــدلات عائـــد متوقعـــة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة .

٥- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقـــد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمـــي وظـــاهرة الغياب.

٦- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، فقد أثبتت الدراسات أن هنـــاك ارتباطـــا إيجابيا بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي ، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم .

٧-اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهدها لتنميـــة مـــديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهـــــة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.

٨-تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكارى والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم ، حيث اتضح أن الأفراد ذوى المعـــدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العـــاطفي تجـــاه التنظيم الذي ينتسبون إليه .

المتغيرات ذات العلاقة بإدراك الدعم التنظيمي :

يتأثر إدراك الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيميـــة والبيئيـــة ، كذلك يؤثر على العديد منها ، ومن ثم تبدو العديد من صور العلاقات السببية فيمـــا بينـــه وبين تلك المتغيرات.

(١) العدالة التنظيمية Organizational Justice

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفـــراد وينقـــسم مفهـــوم العدالـــة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين: أحدهما عدالة التوزيع Distributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والأخرى عدالة الإجراءات Procedural Justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي اســـتخدمت فـــي تحديـــد تلـــك المخرجات ، ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice ، ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلـــى أنـــه كلمـــا زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

وقد أثبتت الدراسات أيضا تأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيهما في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد ، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل ، كما خلصت تلك الدراسات إلى أن المنظمة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية ، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثماريا مروده مضمون مع زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل.

إن درجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين ، ومن ثم تختلف درجة إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى أخرى، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم ، إن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها مادياً ومعنوياً من قبل المنظمة.

(٢) سلوك القادة لمساندة المرؤوسين Leadership support

تعددت الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والشخصية ، ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييد التي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة،وتقدير مساهماتهم .

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي ،مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم.

ويشير الدعم القيادي إلي درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من

رئيسه الحالي في المنظمة ، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية Path Goal theory والتـــي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامــل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية ، كما أن هناك علاقة موجبة بين العملية التبادلية بين القائد والعضو بما يؤثر على الأداء التنظيمي .

إن هناك عدداً من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي الديمقراطي المــدعم لمرؤوسيه فيما يلي :

١- ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمــشاكل العاملين.
٢- زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.
٣- زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.

(٣) المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in Decision Making

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده ، حيث تحتــاج إلــى جهود كثيرة من الأفراد ، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراتــه بــآراء وأفكــار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها. ولهذا يجب على المدير أن يعمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك.

أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي إلى فقط إلى زيادة فعاليتهم ، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل ، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية .

وتستطيع المنظمات أن تحقق استفادة مثلي من مواردها البشرية عن طريــق إتبــاع نظــم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعامليها في المشاركة في اتخاذ القرارات. ، ولقــد

توصل الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي، وأن إدراك الدعم التنظيمي لا يتوقف على ما لدى الفرد من خصائص شخصية مثل الكفاءة الاجتماعية وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات.
ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين:

أ – رغبة العاملين في تحمل المسئولية الخاصة بالمشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

ب – إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات حيث أثبتت الدراسات أن اشتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنما يؤدى أيضاً إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

(٤) دعم وتأكيد الذات لدى العاملين Self Esteem

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين ، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة ، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة ، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأن ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة.

ولقد انتهت الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وخصائص الوظيفة، وبشكل خاص يتعلق بدرجة الاستقلال الوظيفي ، وكذلك هناك علاقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وما يتعلق بالعلاقات بين الزملاء والرؤساء ومستوى

الوظيفة والأجر. حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة (تنويع المهارات ، الاستقلالية ، التغذية العكسية ، تحديد المهام ، أهمية الوظيفة ، الهيكل التنظيمي المتكامل). ودعم وتأكيد الذات لدى الأفراد.

ومن نتائج الدراسات يتضح أيضا تأثير دور المنظمة في طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين ، هذا بجانب التأكيد على أهمية دور المنظمة في بناء وتأكيد الذات لدى العاملين حيث ثبت أن الأفراد يحققون ذاتهم واحتياجاتهم من خلال مواقعهم التنظيمية والمشاركة بأدوار مختلفة ومتنوعة في هذا التنظيم.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع دعم وتأكيد الذات لدى الأفراد فإنه لا توجد دراسات قد تعرضت لدراسة علاقة دعم وتأكيد الذات بإدراك الدعم التنظيمي في أي صورة من صور التأثير سواء كمتغير تابع أو مستقل بصورة فردية أو جماعية بحسب علمنا، مع الأهمية الواضحة لذلك حيث يمكن الاستفادة من مفهوم دعم وتأكيد الذات كأحد المحددات المؤثرة على إدراك الدعم التنظيمي نظراً للعديد من المتغيرات المؤثرة فيه.

(٥) الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

توصلت دراسة (Eisenberger) إلى أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي لدى العاملين فيظهر الالتزام التنظيمي في شكل العناية بمتطلبات المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. كما أثبتت الدراسات أن الالتزام يعد متغيراً وسيطاً بين إدراك الدعم التنظيمي والتطوير التنظيمي والأداء داخل الدور ، مما يمكن معه القول أن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام تزيد من قبول العاملين لشكل المشاركة وتحقيق الأداء المطلوب.

إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يؤدي لتخفيض معدل الدوران الاختياري، من خلال زيادة درجات الالتزام العاطفي ، الالتزام الذاتي ، وذلك لأن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من مستويات الالتزام من جانب الفرد. وذلك عن طريق الشعور بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمنظمة.

ولقد خلصت دراسات تحليل علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد العاملين والمنظمة من ناحية، وقائدهم والمشرف المباشر عليهم من ناحية أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي من ناحية والالتزام التنظيمي،سلوك الدور، والمواطنة التنظيمية من ناحية أخرى. ولقد نادت بعض المدارس منذ بداية الثمانينيات بمبادىء ومحددات الدعم التنظيمي الذي يؤدى بدوره إلى تنمية الالتزام التنظيمي ، ومن أهم ما ألمحت إليه تلك المدارس في خلاصتها الموضوعات التالية:

أ – يؤثر إدراك الدعم التنظيمي إيجابيا لدى العاملين في الالتزام التنظيمي، واستمرار الالتزام ، والرضا الوظيفي والأداء ، ولكنه يرتبط سلبيا بالرغبة في ترك العمل .

ب – هناك ارتباط واضح بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي ، ومن ثم الرضا الوظيفي .

ج – يعد إدراك الدعم التنظيمي مؤثرا قويا على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، بينما يعد تأثيره ضعيفاً على أداء العمل .

د – بمقارنة العوامل الأخرى لإدراك الدعم التنظيمي ، نجد أن القيادة وتحقيق الذات يعدان من العوامل الأكثر تأثيرا على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم .

هـ – بصفة عامة يقيم العاملين الممارسات التنظيمية وفقا لخبراتهم ودرجة ارتباط ذلك باتجاهاتهم وسلوكياتهم بصورة أكثر من كونها اختلافا بين الوضع الحقيقي والمتوقع .

و – عندما يزداد التعاون والإتحاد بين الأفراد داخل المنظمة فإنه من المتوقع أن تظهر بوضوح تأثيرات بعض عوامل ومحددات الدعم التنظيمي بصورة مجتمعة أكثر منها بصورة فردية .

ز – هناك طرق مختلفة للوقوف على مجالات الاختلاف والتناقض بين الأفراد من حيث التوقعات والمواقف الفعلية المؤثرة على العاملين واتجاهاتهم ، ومن ثم سلوكهم وتصرفاتهم.

وفى ضوء الدراسات السابقة يمكننا القول أن إدراك الدعم التنظيمي (من خلال مختلف العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه **) يسهم في تنمية الالتزام التنظيمي لسببين جوهرين هما :**

أ - أن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من إحساس العاملين بعضويتهم للتنظيم وأنها أصبحت تمثل جزءاً من هويتهم أو ذاتيتهم.

ب - زيادة ثقة الفرد في أن التنظيم سيكافئه على مجهودا ته ، اعتمادا على نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Approach.

(٦) دافعية الإنجاز لدى العاملين Achievement Motivation

تمثل الدافعية لدى الأفراد الرغبة في بذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية على أن يشبع ذلك بعض الحاجات لدى الفرد ، وبالتالي لابد وأن يكون هناك جهدا مبذولا ، وأهدافاً تنظيمية يعمل الفرد على تحقيقها، وحاجات يسعى الفرد لإشباعها، فالجهد يشمل الجانبين الكمي والنوعي ويكون هذا الجهد موجها ومتسقا مع أهداف المنظمة، أما الحاجات – وهى الشعور الداخلي بالنقص في بعض الجوانب لدى الفرد – والتي تدفعه للقيام بعمل ما فيجب أن تكون متسقة مع أهداف المنظمة وبالتالي فإن الجهد والحاجات موجهة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يرى البعض أن الدافعية للعمل تشير إلى وجود مشاعر إيجابية لدى الفرد عندما يؤدى بشكل جيد، وأن الرضا عن بيئة العمل لها أثر مباشر معنوي على الدافعية الداخلية للعمل ، فضلا عن أثرها الإيجابي المعنوي على العلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل . كما قامت بعض الدراسات باختبار العلاقة بين دافعية العمل والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية للعمل وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. وتوصلت دراسات أخرى إلى أن تأثير المكافآت على دافعية الإنجاز يعد تأثيرا غير مباشرا، فى حين تؤثر المهام ومدى الاستقلالية في أدائها، وصعوبة الأهداف ، وتحديها لقدرات الأفراد ، تأثيرا إيجابيا في دافعية الأفراد للعمل .

استقصاء

إدراك الدعم التنظيمي

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على مدى إدراك الأفراد للدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها ، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً . بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

العبارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١. تقدر المنظمة التي أعمل بها قيمي وأهدافي الشخصية.					
٢. لا تعتني المنظمة التي أعمل بها بشكل جوهري بميولي ورغباتي.					
٣. تتجاهل المنظمة التي أعمل بها مصلحتي عند اتخاذ القرارات المؤثرة.					
٤. تحرص المنظمة التي أعمل بها على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل.					
٥. لا تقدر المنظمة التي أعمل بها ملاحظاتي ومقترحاتي،حتى ولو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي.					
٦. إذا سنحت الفرصة فإن المنظمة التي أعمل بها لن تتردد في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل.					
٧. تتجاهل المنظمة التي أعمل بها ما أعانية ولا تهتم بما لدي من شكاوي وتظلمات.					
٨. تقدر المنظمة التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
٩. لن تتردد المنظمة التي أعمل بها في إحلال فرد آخر مكاني إذا أمكنها ذلك.					
١٠. لا تبدي المنظمة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.					
١١. تحرص المنظمة التي أعمل بها على إشعاري بأنها فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً.					
١٢. تسعى المنظمة التي أعمل بها بشكل دائم لعمل أي شئ لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.					

إدراك الدعم التنظيمي Perception of organizational support (POS)

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعـضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مـشكلات والإنـصات لشكواهم.وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمـام القـيم التنظيميـة بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفـسية ، وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم .

ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمـة تجـاه مرؤوسيها.

فوائد ومزايا إدراك الدعم التنظيمي لكل من الأفراد والمنظمات :

- يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين .
- يؤدى إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .
- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها .

- ينمى إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة .
- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .
- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم.
- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكارى .

العدالة التنظيمية

Organizational Justice

تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة. حيث تعتبر قيمة اجتماعية ، ونمط اجتماعي ، والاعتداء عليها من جانب المنظمة ، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية ، لذا يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة .

وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين ، الأول : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً ، الثاني : أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة ، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

ومما يؤكد أثر العدالة على نتائج المنظمة ، ما أسفرت عنه الدراسات، من أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة ، يترتب عليه سلوكيات سلبية مثل : النية لترك العمل ، زيادة معدل دوران العمالة ، نقص الولاء ، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو قادتها. ولقد توصلت الدراسات فى هذا الصدد إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين لتوافر العدالة ، زادت مستويات الأداء. هذا إلى جانب وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية ، وأن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة المنازعات القضائية بين العاملين والمنظمة .

تعرف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق ، أما العدالة التنظيمية بصفة خاصة ، فقد تناولها البعض باعتبارها تتضمن بعدين : عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات، وأشار البعض إلى اعتبار عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات، وتناولها البعض الآخر باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد :

عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات .

أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية معاييره الخاصة التي تعبر عنه ، حيث له علاقاته وتأثيراته التي قد تختلف عن الأبعاد الأخرى ، ويمكن تناول تلك الأبعاد على النحو التالي :

١ – عدالة الإجراءات Procedural Justice :

وتشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج. وتكون هذه الإجــراءات عادله عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية ، تحقق مصالح كل الأفــراد ولا تحقــق أهداف شخصية ، تقوم على المعلومات الــصحيحة ، وتــوفر فــرص تــصحيح القرار.ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة . وقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث أن مــدى الاعتقــاد بوجــود عدالــة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالفوائد الإجرائية التالية :

أ – قاعدة الاستئناف ، بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك .

ب – قاعدة الأخلاقية ، أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج – قاعدة التمثيل ، إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهــات نظــر أصحاب المصلحة والعلاقة .

د – قاعدة عدم الإنحياز ، يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التــأثير علــى مجريات عملية اتخاذ القرارات .

هـــ – قاعدة الدقة ، بناء القرارات على أساس المعلومات الــصحيحة والدقيقــة ، والموثقة المصادر .

ز – قاعدة الإنسجام ، يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفى كل الأوقات .

٢ - عدالة التوزيع : Distributive Justice

وتشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها، وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد ، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات. كما عرفت أيضاً بأنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج.

٣- عدالة التعاملات (التفاعلات) : Interactional Justice

وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات ، وهذا يعنى أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ، ولذا فالحديث عن أي من أنواع العدالة دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية وبمعنى أكثر وضوحا فعدالة التعاملات تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها هذه الإجراءات ، ويرى إن هذا البعد يتضمن : عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات ، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. ويرى البعض أن عدالة التعاملات تعني إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ، ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها.

ولقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة ، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى ، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه ، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه

مرتفعا بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع.

كما أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية ترتبط بكل من أنظمة تقيـــيم الأداء، والرضا الوظيفي ، والرضا عن سياسات الأجور والمكافـــآت وســـلوك التطـــوع التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى .

استقصاء

العدالة التنظيمية

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على مدى إدراكك للعدالة التنظيمية التي تعايشها في منظمتك، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً ... بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

العبارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١- تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة.					
٢- اعتقد أن راتبي الشهري مناسب.					
٣- اعتقد أن عبء العمل الخاص بي مناسب جداً.					
٤- بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.					
٥- أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.					
٦- يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
٧- يحرص المدير على أن يبدى كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
٨- يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.					
٩- يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.					
١٠- يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.					
١١- يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.					
١٢- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.					
١٣- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.					
١٤- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.					
١٥- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية.					
١٦- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.					
١٧- يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.					
١٨ – يشرح المدير لي المبررات للقرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.					
١٩ – عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يـــشرح الأسباب التي دعته لاتخاذ هذا القرار.					
٢٠ – يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.					

- العبارات من ١ إلى ٥ تشير إلى عدالة التوزيع .
- العبارات من ٦ إلى ١١ تشير إلى عدالة الإجراءات .
- العبارات من ١٢ إلى ٢٠ تشير إلى عدالة التعاملات .

العدالة التنظيمية

تمثـل العدالــة التنظيميــة أحـد المكونــات الأساسـية للهيكـل الاجتمـاعي والنفسي للمنظمة. حيث تعتبر قيمة اجتماعية ، ونمط اجتمـاعي ، والاعتـداء عليهـا مـن جانـب المنظمـة ، ينظـر إليـه علــى أنــه تـدمير لقـيم العـاملين وعلاقـاتهم الاجتماعيـة ، لـذا فـإن عـدم العدالـة يترتـب عليـه إتبـاع العـاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة .وترتبط العدالة التنظيمية ترتبط بكل من أنظمـة تقييم الأداء ، والرضا الوظيفي ، والرضـا عن سياسـات الأجـور والمكافـآت وسلوك التطوع التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى .

عدالة التوزيع : Distributive Justice

- تشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها.
- وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد .
- وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.
- وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات. كما عرفت أيضاً بأنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج.

عدالة الإجراءات Procedural Justice :

- تشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج.
- تكون هذه الإجراءات عادله عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية ،
- تحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية ،
- تقوم على المعلومات الصحيحة ، وتوفر فرص تصحيح القرار.
- تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة .
- حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، وتستند إلى القواعد التالية :

١. قاعدة الاستئناف ، بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك .
٢. قاعدة الأخلاقية ، أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
٣. قاعدة التمثيل ، إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة .

٤. قاعدة عدم الانحياز ، يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات .

٥. قاعدة الدقة ، بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة ، والموثقة المصادر .

٦. قاعدة الانسجام ، يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفى كل الأوقات .

عدالة التعاملات (التفاعلات) : Interactional Justice

- تمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات .
- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات .
- ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع ، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض .
- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات .
- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل

سلوك المواطنة التنظيمية
Organizational citizenship behavior (OCB)

يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة ، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحية ، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها ، وتتطلب المواطنة التنظيمية سلوكا للعاملين أبعد من مجرد القيام بالواجبات ومتطلبات الدور الرسمية ، إذ تشتمل على أداء أعمال وأنشطة تطوعية دون مقابل كتقديم المساعدة والدعم للغير والمبادأة بأداء أعمال دون تكليف أو انتظار للحصول على حوافز أو مكافآت ومن ثم يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يكافأ رسميا ولا يدخل في إطار النظام الرسمي والقانوني ، لأنه يقوم على مشاعر داخلية للعاملين مثل الولاء والطاعة والإيثار .

يحظى موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في السنوات الأخيرة ، إلا أنه مازال هناك جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

يتكون سلوك المواطنة التنظيمية من تصرفات الأفراد التي تتعدى إطار الواجب الوظيفي المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، مثل المقترحات والآراء البناءة بخصوص أقسام المنظمة ، أو التعبير عن الاهتمام الشخصي بعمل الآخرين عن طريق إبداء الاقتراحات التي قد تساعد في تحسين الأداء ، تدريب أفراد جدد ، الاهتمام بمصالح المنظمة ، وتؤكد الدراسات في هذا المجال أنه بإمكان المديرين تقوية ميل العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك من خلال رفع مستوى

الإشباع الوظيفي لوجود علاقة إيجابية تبادلية قوية بينهما ، وقد أوضحت الدراسات أن هذا السلوك الصادر من جانب العاملين يتحدد من خلال تأثير القيادة leadership وخصائص بيئة العمل characteristics of the work environment أكثر منه تأثراً بشخصية العاملين ، وأوضحت الدراسات كذلك أن السلوك الإداري يؤثر بشكل كبير على إرادة العاملين employee's willingness عند إظهار سلوك المواطنة التنظيمية ، تعد ملاحظة هذه العلاقة مهمة نظراً للصلة الكبيرة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومعدلات الأداء.

يرى (Orga) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيمياً والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس إلتزامات الدور الرسمي ، كما لا يمكن إثارتها بإستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي ، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل إختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب. ويضيف (Organ) الذي يعتبر الأب الروحي لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية أنها سلوكيات إختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها. ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي. وهذه السلوكيات في مجملها تقوى أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة.

كما يعرف البعض سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ، كما أنها سلوكيات اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة .

ويعرف البعض سلوك المواطنة التنظيمية بأنه قيام العاملين بكل ما يمكنهم القيام به (whatever it takes) للوصول للأداء الأمثل ، حيث يذهب العاملون أثناء

الأداء الوظيفي إلى أبعد من القواعد المحددة وأطر الواجب بهدف الوصول لرضاء العميل ومن ثم نجاح المنظمة ، وقد وفرت الدراسات بعض الإجابات على تساؤلات المديرين حول الأسباب التي تؤدى لظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات وكذلك تأثيرها الإيجابي على الأداء في تلك المنظمات ، ويمكننا بيان تلك الأسباب على النحو التالي :

أولاً: **العلاقات القوية بين العاملين في المنظمة** بغض النظر في المعرفة الشخصية لكل منهم بالآخر ، ويلاحظ وجود علاقة قوية بين موظفين في مواقع متباعدة في المنظمة ولكن تلتقي أهدافهم عند نقطة تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة.

ثانياً: **ظهور بعض العناصر الموقفية ذات العلاقة القوية بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية** ويتصل بعض هذه العناصر بما يراه الموظف والمدير ذو صلة بالوظيفة وما هو خارج حدودها ، حيث يرى الموظف الذي يتمتع بسلوك المواطنة التنظيمية أن عمله في المنظمة لا يقتصر فقط على القواعد والحدود التي وضعها المنظمة في هيكلها الرسمي.

ومما سبق يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعاً أو مطلوباً منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسمياً من قبل المنظمة.

ويرجع البعض عدم تأثر سلوك المواطنة التنظيمية باتجاهات المنظمة لثلاثة أسباب :

(١) صعوبة وصف وشرح سلوك المواطنة التنظيمية ولهذا السبب يصعب تقييمه بطريقة موضوعية.

(٢) أن بعض نماذج سلوك المواطنة التنظيمية تبعد الموظفين عن عملهم الأساسي والأصلي في سبيل مساعدة الآخرين.

(٣) عدم القدرة على معاقبة الموظفين الذين لا يلتزمون بسلوك المواطنة التنظيمية لأنه ليس مطلوبا منهم بصفة رسمية.

وفى ضوء ما سبق يتضح أن أهم الخصائص التي تميز سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

١ – أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ، سلوكيات فردية أو جماعية ، نابعة من المبادرات الذاتية ، وتخضع للإرادة الشخصية للأفراد .

٢ – تقع تلك السلوكيات خارج المتطلبات القانونية والرسمية للوظيفة .

٣ – تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وتعمل على تحقيق نتائج أفضل تنعكس على الأداء الكلى للمنظمة .

٤ – لا يتوقع الفرد أو الجماعة الحصول على مزايا أو مكافآت في مقابل تلك السلوكيات

التصرفات المضادة للمواطنة :

Anti-Chizenship Behaviors (ACB)

بعكس سلوك المواطنة التنظيمية ، قد يظهر السلوك المضاد والعكسي للمواطنة التنظيمية ويمكن التعرف على هذه التصرفات من خلال الناتج النهائي لعمل الموظف. وتشمل هذه التصرفات على سلوكيات منها : التكبر والمخالفة ومقامة السلطة وتجنب أو الهروب من العمل المخصص والعنف والانتقام. وإن معاقبة هذه التصرفات قد تؤدي إلى تصرفات مماثلة لذا ينصح المشرفين باستخدام العقاب كحل أخير لهذه التصرفات.

فوائد سلوك المواطنة التنظيمية : Benefits of OCB

قد ينظر البعض إلى سلوك المواطنة التنظيمية بصفة فردية كسلوك غير مجدي، ولكنه في المجمل العام وبنظرة شمولية يفيد المنظمة والعاملين بها بطرق عديدة. **حيث تتمثل الفوائد الخاصة بالمنظمة** في حصولها على مجموعة من الموظفين

يكرسون نفسهم وعملهم للمنظمة بإخلاص. إن وجود سلوك المواطنـــة التنظيميـــة وخاصة الإيثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة.
وسيظل هؤلاء العاملين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجوا منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعدوا المنظمة على النجاح والتميز. ونستطيع أن نجزم أن سلوك المواطنة التنظيمية سوف يساعد على وجود بيئة عمـــل مثاليـــة داخـــل المنظمة . وهذه البيئة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم ســيزيدون مـــن الإنتاج ويقلل معدل الدوران.

أما بالنسبة للفوائد الخاصة بالعـــاملين فإنها تتمثل فى أن وجود المواطنة التنظيمية سيعمل على تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين حيـــث يكون السلوك ناتج عن حب وود بين الطرفين.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنـــة التنظيميـــة ، إلا أنـــه بمراجعـــة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونـــة لتلك السلوكيات ، فقد أشارت الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عـــن عـــشرين بعـــدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها، ونوضح فيما يلي أهم تلك الأبعاد :

(١) الإيثار Altruism :

اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم أبعاد سلوكيات المواطنـــة التنظيمية ،حيث يشار إليه أيضاً كتصرفات لمساعدة الآخرين . هذا البعـــد يـــرتبط بمساعدة الآخرين في حل مشكلة مرتبطة بالعمل سواء بطريقة مباشـــرة أو غيـــر مباشرة. وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد فـــي أن العـــاملين يـــساعدون بعضهم البعض بدلاً من تشتيت انتباه المشرفين. ويفيد ذلك العاملين أيضا في أنهـــم لا يظهروا لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أداءهم.

(٢) الكياسة والكرم Courtesy :

ويرتبط هذا النوع إرتباطا كبير بالبعد الأول وهو الإيثار ولكن يختلف عنه اختلافا كبيرا. حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد العاملين عن طريق منع مـشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل . وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سـلوك المواطنـة التنظيمية.

(٣) الوعي Conscientious ness :

ويشتمل هذا النوع على تصرفات العاملين مثل مراعـاة مواعيـد العمـل ونـسبة الحضور تكون أعلى من المتوسط حيث أن العامل يصر على الحضور إلى العمل وهو مريض ، أو مع سوء الأحوال الجوية وإتباع القواعد واللـوائح والإجـراءات الخاصة بالمنظمة.

(٤) الروح الرياضية Sportmanship:

وهذا النوع يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضـية ومن دون شكوى. هذا التصرف هو المفضل عند المشرفين.

(٥) السلوك الحضاري أو صدق المواطنة Civic Virtune :

يتم تعريف هذا النوع على أنه مسئولية المشاركة في الحياة الـسياسية للمنظمـة.. ويبدو أثر ذلك في صور متعددة منهـا المـشاركة التنظيميـة ، وحمايـة مـوارد المنظمة . ويتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحدث في المنظمة حديثاً .

(٦) التنمية أو التطوير الذاتي Self-development :

ويشتمل هذا البعد على الأنماط السلوكية الطوعية التي يمارسها الأفـراد لتحـسين معارفهم، ومهاراتهم ، وقدراتهم، ومن ثم فإن هذا البعد يتـضمن البحـث عـن ، والإستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة، ومواكبة أحدث التطورات في المجـال الخاص بعمل الفرد ، أو تعلم مجموعة جديدة مـن المهـارات التـي تزيـد مـن الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المنظمة .

(٧) المبادأة الفردية Individual initative :

ويتضمن هذا البعد الأعمال الإبتكارية التي يقدمها الأفراد طواعية لتحسين أداء المنظمة ، والإصرار على تقديم الحماس والجهود لإنجاز العمل ، والتطوع بتحمل مسئوليات إضافية وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة هذا السلوك .

(٨) الإذعان التنظيمي Organizational compliance :

ويشير إلى اندماج وقبول الفرد للقواعد ، والإجراءات المعمول بها في المنظمة ، والذي ينتج عن الالتزام العام بها ، حتى ولو لم تكن هناك مراقبة لهذا الإذعان .

(٩) الولاء التنظيمي Organizational loyalty :

ويمثل هذا البعد الشعور بالود نحو الآخرين ، وحماية المنظمة ، والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عها وتحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية.

بعد تعريف هذه الأبعاد يجب القول أنه لا يشترط تواجد جميع الأبعاد في نفس الوقت ، فإن بعض العاملين يكون عندهم الوعي ولكنهم يفتقدون صفة الإيثار والعكس صحيح. وأيضاً الظروف والعوامل التي تساعد على ظهور الوعي.

العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تشمل العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من العوامل التنظيمية والشخصية والبيئية ، ومن بين تلك العوامل الإلتزام التنظيمي ، وإدراك الدعم التنظيمي، وإدراك العدالة التنظيمية ، نمط القيادة المتبع ، والرضا الوظيفي ، وضغوط الدور ، وتماسك الجماعة .

(١) الإلتزام التنظيمى :

توالت الأبحاث والدراسات التي تظهر أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة ، حيث يوجد إلتزام الفرد تجاه المنظمة ككل ، وإلتزام الفرد للإدارة العليا أو المشرف المباشر ، و الإلتزام تجاه جماعة العمل أو تجاه المهنة.

ولقد إقترح كل من (Meyer & Allen) نموذجاً ثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي ، يحتوي على ثلاثة مكونات لكل منها دلالاته بالنسبة لمشاركة الفرد في المنظمة ، وهذه المكونات هي :

أ- الإلتزام العاطفي : ويشير إلى ميل الفرد العاطفي والسيكولوجي تجاه المنظمة ، بعبارة أخرى فإن الفرد الذي توصف أعماله بالنمطية إنما هو راجع عن رغبته في ذلك.

ب-الإلتزام البقائى : ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة وذلك لإرتفاع تكاليف المعيشة وإحتياجاته للعمل ، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل.

ج - الإلتزام المعياري : ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة ، وبعبارة أخرى فإن بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن شعوره بأن من الواجب عليه أن يفعل ذلك.

وتتمثل أهمية النموذج ثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي في وجود محددات مختلفة ترتبط بكل مكون من المكونات الثلاثة وذلك على النحو التالي :

١- تلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التي يقضيها الفرد في المنظمة دوراً مهماً في تطور المكون العاطفي للإلتزام التنظيمي ، كما أن هذا المكون يرتبط جوهرياً مع الخصائص التنظيمية مثل عدم المركزية في إتخاذ القرارات ، ومع السمات الشخصية مثل مركزية التحكم .

٢- أما الإلتزام البقائى فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمنظمة، لذا فإنه يرتبط أساساً بالإستثمارات التي يقدمها الفرد للمنظمة مثل: مستوى التعليم ، والجهد المبذول في العمل . كما أن هذا المكون يرتبط بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة .
٣- وأخيراً فإن المكون المعياري للإلتزام التنظيمي يتطور نتيجة للإستثمارات التنظيمية في الفرد مثل التدريب والترقية ، كما يزداد هذا المكون بزيادة الخبرات الاجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها الفرد لعلاقته بالمنظمة.

<u>(٢) إدراك الدعم التنظيمي :</u>

يعرف إدراك الدعم التنظيمي على أنه إعتقادات الفرد بشأن إهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لإسهاماته . أي أن إدراك الدعم التنظيمي يتمثل فى إعتقادات الفرد بشأن إلتزام المنظمة تجاهه ، حيث أن الإدراك المرتفع للدعم التنظيمي يخلق مشاعر الإلتزام لدى الفرد والتي تجعله يشعر أنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضاً يشعر بأن عليه إلتزاماً برد إلتزام المنظمة تجاهه من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهنا يقال إن الفرد يبحث عن التوازن في علاقات التبادل بينه وبين المنظمة.

إن طبيعة التبادل بين الفرد والقائد تختلف عن طبيعة التبادل بين الفرد والمنظمة ، فالتبادل بين الفرد والقائد له طبيعة ثنائية تعتمد على المساعدات والمجاملات المتبادلة بين الطرفين ، أما التبادل بين الفرد والمنظمة أو إدراك الدعم التنظيمي فله طبيعة عامة تعتمد على طبيعة القرارات التنظيمية والتي قد يرى الفرد أنها تأخذ في الاعتبار أهدافه وحاجاته المختلفة.

ولقد اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين إدراك الـــدعم التنظيمـــي وســـلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تهدف إلى بحث تأثير نمطي التبادل الاجتماعي (التبـــادل بين الفرد والمنظمة في صورة إدراك الدعم التنظيمـــي ، والتبـــادل بـــين القائـــد والمرؤوس) في ثلاثة متغيرات إتجاهية وسلوكية للعاملين وهي : الإلتزام التنظيمي، وسلوكيات الدور الأساسي ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية .كما أكدت الدراســـات على أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر طردياً في كل من الإلتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٣) إدراك العدالة التنظيمية :

يؤثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في إتجاهـــاتهم وســـلوكياتهم الوظيفيـــة والتنظيمية ، الأمر الذي دفع كثيراً من الكتاب والباحثين إلى تقسيم تلك العدالة إلى عدالة توزيعية تتمثل في عدالة توزيع المكافآت وعدالة التعامل الشخصي ، والعدالة الإجرائية التي تتضمن الإجراءات الرسمية العادلة وعدالة التعامـــل الاجتمـــاعي ، **فالعدالة التوزيعية** : تتعلق بتوزيع المخرجات أو بما يحصل عليه الفرد من وظيفته ، حيث يكون التركيزعلى كيفية قيام الرئيس بتوزيع المكافآت وعلى ردود أفعـــال الأفراد تجاه ما يحصلون عليه من مكافآت .أما **العدالة الإجرائية** : فترتكـــز علـــى جانبين هما : الجانب الهيكلي أو المادي الذي يعبر عن كيفية استخدام الإجـــراءات الرسمية في المنظمة مثل (إجراءات تحديد الأجـــور ، وإجـــراءات تقيـــيم الأداء ، وإجراءات النقل والترقية ، وإجراءات التعامل مع الشكاوى والتظلمات ... إلـــخ). والجانب الاجتماعي : الذي يعبر عن الإحترام الذي يظهره صانع القرار من خلال قيامه بإخبار العاملين بشأن كيفية إتخاذ القرار. هذا إلى **جانب عدالة التعامل** : التي تشير إلى التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية تبريـــرات. إذ

أن العاملين يشعرون بعدالة نظام تقييم الأداء عندما يقدم إليهم وصف كتابي بشأن كيفية إجراء عملية التقييم.

وأكدت نتائج دراسات عديدة حول تأثير مصادر العدالة التنظيمية في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية أن عدالة التعامل هي المصدر الأساسي للعدالة التنظيمية الذي يرتبط جوهرياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما توصلت إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هي علاقة طردية معنوية . وقد أبرزت الدراسة وجود علاقة طردية بين مصادر العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات أن العدالة الكلية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في إيثار الأفراد العاملين كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٤) نمط القيادة المتبع :

تعني القيادة نمطاً معيناً من السلوك البشري للقائد بالنسبة للأدوار التي يؤديها المرؤوسين معه ، كما تعني نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة ، وكأفراد مختلفين في المشاعر والاتجاهات والقدرات والدوافع والمشكلات والمواقف التي تواجههم. لذا يمكن تصنيف أنماط القيادة المتبعة إلى نمطين رئيسيين هما : النمط الأوتوقراطي والنمط الديموقراطي. **فالقائد الأوتوقراطي** هو الذي يتولى جميع مراحل صنع واتخاذ القرار ، ولا يشرك معه أحداً في مباشرة وظيفته ، وبالتالي فهو لا يسمح لمرؤوسيه بتقديم أي مبادرات أو مقترحات أو حتى الإعتراض أو نقد القرار وفي الغالب يلجأ القائد المتسلط إلى استخدام أساليب الإجبار والتهديد بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر. ويكون هذا النمط فعالا في وقت الأزمات ، وفي حالة قيادة مرؤوسين ذوي قدرات محدودة، وعند إفتقاد المرؤوسين للمبادرة وروح المسئولية ، كذلك إذا كان القائد خبيراً ومعترفاً بقدراته في مجال المشكلة.

أما القائد الديمقراطي فهو الذي يسمح للمرؤوسين بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم ، وممارسة عملية صنع وإتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية ، حيث

تسود روح التعاون بين أعضاء الجماعة ، ويكون هذا النمط فعالا : عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة ، وعندما تكون هناك أهمية بالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه. وعندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد ، أيضا عندما يتمتع المرؤوسين بمهارات عالية.

وتوصلت الدراسات التي اهتمت بعلاقة النمط القيادي المتبع بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى بعض النتائج التي من أهمها أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً مباشراً في سلوك المواطنة التنظيمية ، في حين أن السلوك المدعم للقائد يؤثر طردياً بطريقة غير مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير السلوك المدعم للقائد في الرضا الوظيفي للمرؤوس .

كما أكدت نتائج تلك الدراسات على أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر تأثيراً عكسياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس ، وذلك على إعتبار أن الرقابة عن قرب تمنع المرؤوسين من ممارسة تلك المهام التي ينظر إليها على أنها مهام إضافية ولن يعاقب على عدم ممارستها .

(٥) الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد ، حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية. ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين هما :

أ- المنظور العاطفي : وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد ، وبذلك فإن الدرجة المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد.

ب- المنظور الإداراكي : ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة ، وبذلك فإن الدرجات المسجلة علـــى مقـــاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.

ويعتقد أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي أن هناك تطابقاً أو إنسجاماً بـــين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين خصائص الحالة العاطفية أو مـــشار الفـــرد عنـــد ممارساته للسلوكيات الوظيفية ، حيث أنه لا يوجد دائماً تطـــابق أو إنـــسجام بـــين الإدراك والعاطفة.

وتمشياً مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتوصلت الدراسة إلـــى وجود علاقة طردية معنوية بين مكونات الرضا الوظيفي العاطفي وبين ســـلوكيات المواطنة التنظيمية.

بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي أن الرضا ينـــتج عـــن التوقعات . فالشخص يكون راضياً عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبه من توقعاته، حيث توصلت الدراسات إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم ، لذا فهـــو سريع التغير . وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبي وبخاصة العاطفة السلبية.

والخلاصة في هذا الصدد أن نتائج الدراسات تشير إلى أن كلاً من الرضا العاطفي والرضا ألإدراكي يؤثران تأثيراً طردياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيميـــة ، كما أن الرضا الإدراكي يؤثر تأثيراً طردياً غير مباشر في ســـلوكيات المواطنـــة التنظيمية وذلك من خلال تأثير الرضا الإدراكي في الرضا العاطفي.

(٦) مفهوم الدور :

تزداد ضغوط الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع بعضها البعض أو مـــع قيمة الشخصية ، وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور ، أما إذا كانت تلك التوقعـــات

يشوبها الغموض وعدم الوضوح فهنا يحدث ما يسمى بغمــوض الــدور، والآتــي عرض مختصر لأبعاد الدور : **صراع الدور** : ويبدو إذا كان هناك تعارض بــين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد يحدث ما يسمى بصراع الدور ، فهو ينشأ إذا ما واجه الفرد الذي يقوم بعمل معين العديد من أوامر العمل المتعارضــة أو عنــدما يكون مطلوب منه القيام بأعمال لا يرغب في أدائها ولا يعتقد أنها جزء من عمله.

أما **غموض الــدور** : فينشأ من عدم تأكد الفرد من إختصاصاته ، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه ، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه ، كذلك إفتقاره إلى معرفــة أهداف العمل بوضوح ، والمعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثــل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها ، مما يترتب عليه إرتباك الفــرد فــي عملــه وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه.

وحول علاقة أبعاد الدور بسلوكيات الموطنة التنظيمية يتضح ضمناً أنه كلما زادت ضغوط الدور التي يواجهها الفرد إنخفضت ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء الموجهة نحو المنظمة ككل أو الموجهة نحو أفراد معينين.

(٧) تماسك الجماعة :

يشير تماسك الجماعة إلى الاتجاهات الإيجابية المتبادلة بين أعضاء الجماعة ، بجانب القوى الناتجة عن التفاعل بين الأعضاء والتي تضغط على كل منهم للبقــاء في الجماعة . ويرى البعض أن درجة تماسك الجماعة وتضامنها وتكاتفها ومؤازرة أعضائها لبعضهم البعض يتأثر إلى حد كبير بمجموعة من العوامل أهمها : تماثل أعضاء الجماعة. صغر حجم الجماعة. نظم الإتصال بالجماعــة. القــدرة علــى تحقيق الأهداف. التهديد الخارجي للجماعة.

وتكشف الدراسات الميدانية عن وجود علاقة بين تماسك الجماعة وســلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أشارت إلى أن الجماعات المتماســكة تظهــر داخلهــا

تبادلات اجتماعية أكثر إنتظاماً وأكثر إيجابية من الجماعات غيـــر المتماســكة. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تعكس جهود أعضاء جماعـــة العمـــل فـــي الحفاظ على التبادل الاجتماعي بينهم . أن تماسك الجماعة هو أحد المحددات الهامة للسلوكيات المدعمة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية .

استقصاء

سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على سلوك المواطنة التنظيمية التي تعايشها في منظمتك، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً ... بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١- أتكلم بحماس عن أعمال وخدمات المنظمة.					
٢- أشعر بالفخر لأنني أعمل بهذه المنظمة.					
٣- أدافع عن المنظمة عندما ينتقدها زملائي.					
٤- أتحدث مع الآخرين في العمل عن جودة المنظمة.					
٥- أدافع عن المنظمة التي أعمل بها عندما ينتقدها أطراف خارجية.					
٦- أحضر للعمل فل الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.					
٧- أتناقش مع زملائي حول دعم العمل بالمنظمة.					
٨- لا أقبل وظيفة في منظمة أخرى تدفع أجرا أعلى.					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
٩- أتطوع بالعمل بعد الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.					
١٠- أمتدح هذه المنظمة عندما أتحدث مع أصدقائي.					
١١- أبذل أقصى جهد في العمل في جميع الأوقات.					
١٢- دائما أحضر للعمل في الوقت المحدد لذلك.					
١٣- في كل الظروف أؤدي عملي بأعلى جودة .					
١٤- لا أحصل على أجازات اضطرارية دون داع.					
١٥- أكون جاهزا للعمل فور وصولي لمقر عملي.					
١٦- أحافظ على وقت العمل لأداء واجبات وظيفتي .					
١٧- ألتزم بقواعد وتعليمات العمل بعناية شديدة.					
١٨- لا أسرف فى استخدام موارد المنظمة التي أعمل بها.					
١٩- أحافظ على مكان العمل نظيفا ومرتبا.					
٢٠- لا أحصل على فترات راحة تذكر أثناء العمل .					
٢١- دائما أشارك في الإجتماعات الخاصة بالعمل .					
٢٢- أشارك في تقديم أفكار لتحسين وتطوير العمل .					
٢٣ – أشجع زملائي على المشاركة في الاجتماعات .					
٢٤ – لا أجد صعوبة في التعاون مع زملائي .					
٢٥ – أتقدم بحلول لمشكلات العمل دون أن يطلب مني .					
٢٦ – كثيرا ما أقدم مقترحات بناءة لزملائي في العمل .					
٢٧ – أحرص على المعرفة والإلمام بالآراء التي تفيد المنظمة .					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
٢٨ – أشارك في الأعمال التي تحسن صورة المنظمة .					
٢٩ – أساعد زملائي الذين يتغيبون عن العمل لظروف خاصة .					
٣٠ – أتطوع بأداء بعض الأعمال الخاصة بزملائي في العمل .					
٣١ – أقدم مقترحات بناءة إلى رؤسائي في العمل .					
٣٢ – أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة .					
٣٣ – أبادر بمساعدة العاملين الجدد بشكل تطوعي .					
٣٤ – أساعد الآخرين ليؤدوا أعمالهم بكفاءة .					
٣٥ – أسمح لزملائي باستخدام أدواتي المكتبية الخاصة .					
٣٦ – أساعد من يقعون في مشكلات في العمل .					

- العبارات من ١ إلى ١٢ تشير إلى متغير الولاء .
- العبارات من ١٣ إلى ٢٠ تشير إلى متغير الطاعة .
- العبارات من ٢١ إلى ٢٨ تشير إلى متغير المشاركة .
- العبارات من ٢٩ إلى ٣٦ تشير إلى متغير الإيثار .

سلوك المواطنة التنظيمية

- تصرفات الأفراد التي تتعدى إطار الواجب الوظيفي المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، مثل المقترحات والآراء البناءة بخصوص أقسام المنظمة ، أو التعبير عن الاهتمام الشخصي بعمل

الآخرين عن طريق إبداء الاقتراحات التي قد تساعد في تحسين الأداء ، تدريب أفراد جدد ، الاهتمام بمصالح المنظمة .

- السلوكيات المفيدة تنظيمياً والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس إلتزامات الدور الرسمي ، كما لا يمكن إثارتها بإستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي .
- سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل إختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب.
- سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ، كما أنها سلوكيات اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة .

أهم الخصائص التي تميز سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ، سلوكيات فردية أو جماعية ، نابعة من المبادرات الذاتية ، وتخضع للإرادة الشخصية للأفراد .
- تقع تلك السلوكيات خارج المتطلبات القانونية والرسمية للوظيفة .
- تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وتعمل على تحقيق نتائج أفضل تنعكس على الأداء الكلى للمنظمة .
- لا يتوقع الفرد أو الجماعة الحصول على مزايا أو مكافآت في مقابل تلك السلوكيات

فوائد سلوك المواطنة التنظيمية : Benefits of OCB

الفوائد الخاصة بالمنظمة

- حصول المنظمة على مجموعة من الموظفين يكرسون نفسهم وعملهم لها بإخلاص.
- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الإيثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة.
- العمل بالمنظمة لمدة أطول وإنتاج منتجات عالية الجودة والكفاءة .
- مساعدة المنظمة على النجاح والتميز.

- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على وجود بيئـة عمل مثاليـة داخل المنظمة .

الفوائد الخاصة بالعاملين

- تحـسين العلاقـة والارتبـاط بـين المـشرفين والإداريـين والمـوظفين حيث يكون السلوك ناتج عن حب وود بين الطرفين.

الالتزام التنظيمي
Organizational Commitment

يمثل الالتزام قوة تدفع الأفراد للقيام بسلوك أو الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الإيجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك ، فيمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيء ، ولكنه الالتزام الذي يبقى الأفراد في أعمالهم .

لقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته لكافة المنظمات ، ونظرا لانعكاسه على أداء المنظمة ، ولقد واجهت شركة فورد على سبيل المثال أزمة كبيرة في أوائل الثمانينات نتيجة انخفاض الالتزام التنظيمي بها بسبب تخفيض الميزانية وتسريح العمال وإغلاق المصنع وانخفاض جودة الإنتاج ولم يكن أمام الشركة لتتخطى تلك الأزمة إلا من خلال برنامج لزيادة التزام وولاء العاملين من خلال الإثراء الوظيفي ، هذا ولا يخفى علينا أن الالتزام التنظيمي له من الآثار الإيجابية التي تنعكس على النمو الإقتصادى بشكل واضح وقد تبين هذا فيما حققته اليابان وألمانيا حيث قوة العمل التي يمكن الاعتماد عليها ، فقد تبين أن ٩٠% من نجاح المنظمات اليابانية إنما يعود إلى الالتزام التنظيمي .

يعد **تعريف** (Mowday and Steers) من أكثر التعريفات شيوعاً ، حيث يحدد الالتزام التنظيمي على أنه يمثل **اتجاهاً لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم معين ، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم ، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم ، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها.**

في حين يعرفه آخرون على أنه " توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملون اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمر ورفاهته. وهكذا يمثل الإلتزام التنظيمي اتجاهاً يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه.

وتعود جذور التفرقة بين **أبعاد الالتزام التنظيمي** إلى الدراسة التي أجراها (Angle and Perry) والتي تشير إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن بعدين : الالتزام الوجداني ، والالتزام البقائي (الاستمراري) ، إلا أن بعض الدراسات قد تعاملت مع الالتزام التنظيمي باعتباره هيكلاً أحادي البعد .

وتتميز السلوكيات الناتجة عن الالتزام التنظيمي بالخصائص التالية :

١- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من أجل منظمته.

٢- تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل.

٣- توضح تلك الالتزامات الاستغراق من قبل الأفراد تجاه منظماتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة.

ومع استمرار البحث في مجال الالتزام التنظيمي ، ودراسة الفوائد المستهدفة من كثير من الجهود البحثية، توصل البعض إلى ضرورة النظر إلى الالتزام كاتجاه متعدد الأبعاد (وجداني / بقائي) أو (وجداني/ معياري / بقائي) بدلاً من التعامل معه باعتباره اتجاها أحادي البعد ، وهكذا أصبح من الشائع النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يتضمن ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي (الوجداني) ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري، وذلك على النحو التالي:

(أ) الالتزام العاطفي (الوجداني) : Affective Commitment

ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة ، حيث نجد أن العاملين ذوى الالتزام الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو

التنظيم ، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم ، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات. ويرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

(ب) الالتزام المعياري : Normative Commitment

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي ، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات ، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه .

(ج) الالتزام البقائي (الاستمراري) Commitment to stay (Continuance)

ويشير إلى وعى العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما. ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك ، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.

استقصاء

الإلتزام التنظيمي

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض قياس مدى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد بالمنظمة التي تعمل بها ، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها من (١ إلى ٥) حيث يشير الرقم (واحد) إلى غير موافق إطلاقاً ... بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجة موافقة. من فضلك ضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي تعبر عن موافقتك عن كل عبارة منها :

العبارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
١. اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي.					
٢. استمتع بالحديث عن المنظمة التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.					
٣. سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.					
٤. هذه المنظمة تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً.					
٥. اعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المنظمة لمنظمة أخرى محدودة.					
٦. إن الانتقال من منظمة لأخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي.					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	١	٢	٣	٤	٥
٧. أحد أسباب استمراري بالمنظمة هو أنني أعتقـــد أن الارتباط بها مهم ، ولذلك أشعر بـــالتزام أخلاقـــي نحوها.					
٨. من الأشياء الجميلة أن يبقى الإنسان بهذه المنظمة معظم حياته أو مساره الوظيفي.					
٩. بقائي بالمنظمة يعتبر رغبة بالنسبة لي.					
١٠. ليس لدي استعداد لترك المنظمة.					
١١. بقائي بالمنظمة يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.					
١٢. من الصعب جداً بالنسبة لي ترك المنظمة الآن.					

- العبارات من ١ إلى ٤ تقيس الإلتزام العاطفي .
- العبارات من ٥ إلى ٨ تقيس الإلتزام المعياري .
- العبارات من ٩ إلى ١٢ تقيس الإلتزام البقائي .

الالتزام التنظيمي
Organizational Commitment

يمثل الإلتزام التنظيمي اتجاهاً لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضواً في تنظيم معين ، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم ، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

السلوكيات الناتجة عن الالتزام التنظيمي:

١- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من أجل منظمته.

٢- تبين تلك التصرفات المثابرة .

٣- توضح تلك الالتزامات الاستغراق من قبل الأفراد تجاه منظماتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة.

الالتزام العاطفي (الوجداني) : Affective Commitment

١. يشير إلى الارتباط العاطفي للفرد وتوافقه واندماجه مع المنظمة .

٢. يستمر الأفراد ذوى الالتزام الوجداني المرتفع في العمل بالمنظمة لرغبتهم وشعورهم الإيجابي وتعاطفهم نحو التنظيم .

٣. يرتبط الأفراد بعلاقة الحب وود نحو منظماتهم.

٤. يعبر الالتزام العاطفي عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

الالتزام المعياري : Normative Commitment

١. يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي .

٢. يشعر الأفراد أن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات.

٣. يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين .

٤. الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلـــى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه .

(ج) الالتزام البقائي (الاستمراري) Commitment to stay (Continuance)

١. يشير إلى وعى الفرد بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة .
٢. ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما.
٣. ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك ،أي بسبب ما قد يتحمله الفرد مـــن تكـــاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.

تنمية الاستغراق الوظيفي
Job Involvement

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة ، بتطوير الخدمات الجديدة New Services Development(NSD) ، فركزت علـــى عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت أبحاثا ودراســـات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخـــدمات وتحليل حاجات العميل، ولم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتنمية المـــوارد البشرية وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأســـاس لتقـــديم الخدمـــة والحصول علي رضا العميل وولائه ، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمرا جوهريا. إن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمـــة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن قيمة الخدمة المقدمة تتم مـــن خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة الحياة الوظيفية التـــي تقدمها لهم منظماتهم .

وكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعـــل الأفـــراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدى في النهاية للحصول على أداء أفضل.

مفهوم الاستغراق الوظيفي

ولقد عرف الاستغراق ، وتم تناوله بطرق عديدة (Kanungo, 1982) إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال **الاندماج الداخلي للفـــرد فـــي العمـــل ، أو التطـــابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله** ، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكـــون مهتمـــا بالعمـــل

المرتبط به (Pollock, 1997) ، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلـــى وبإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم.

ويرى البعض أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مـــع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المـــستوى العـــاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مـــشاعر الـــسعادة والرضـــا والتقدير العالي للذات ، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاســـتغراق ، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثـــال ذلـــك القلـــق والـــضيق والكآبـــة والإحساس باليأس. وفى نفس السياق يرى آخرون أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري فـــي حياته وفى تقديره لذاته .

إن المفاهيم العديد للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية (Ramsey et al., 1995) :

١ – العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.
٢ – المشاركة الفعالة في العمل.
٣ – الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.
٤ – الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

الاستغراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية الأخرى

ويفرق البعض بين الرضا الوظيفي والاستغراق ، فالرضا الـــوظيفي يمثـــل المدى الذي يستمتع فيه العاملين بعملهم، أي أنه توجه شعور عاطفي إيجابي نحـــو

الوظيفة ، في حين أن الاستغراق يعكس درجة أهميـــة ودور العمـــل فـــي حيـــاة الموظف.

لقد درس البعض العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وتأثيره على جـــودة حيـــاة العمل ، وتوصل إلى وجود مستويات متباينة من الاستغراق لدى العاملين في بيئـــة واحدة ، إذ توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق يمثل دور وسيط ومعقد في نمـــوذج العلاقات الخاصة وخبرات العمل وخصائص الوظيفة وعلاقتها بتوقعـــات المهنـــة ومخرجاتها. كما يرى آخرون أن الاستغراق الوظيفي يعد واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل.

ويرى أحد الباحثين إن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتـــزام التنظيمـــي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته ، لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأكثر بقاء فيها ، حريصا على تنميتها وتطوير عملياتها .كما أشار بعض الباحثين إلى أن خصائص العمل بما تشتمل عليه من تنوع واستقلالية ونوعية المهام والأنشطة وكذلك التغذية المرتدة ، تلعب دورا مهما في تنمية استغراق الفرد في عمله .

كما أكدت نتائج العديد من الدراسات وجود ارتباط إيجابي وبشكل واضح بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي ، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضـــا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظـــائفهم بمـــا يؤدى في النهاية للحصول على أداء أفضل.

ولقد بحثت احدي الدراسات في العلاقة بـــين الشخـــصية القياديـــة والاســـتغراق الوظيفي من جانب ووضع تصور موحد لصورة المنظمة من جانب آخـــر وذلـــك فـــي المنظمات الخدمية ، وأوضحت النتائج أن المتغيرات الثلاثـــة تـــرتبط بـــشكل إيجـــابي ببعضها البعض ، كما توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بـــين القيادة وبناء صورة المنظمة عند عملائها .

المتغيرات الدالة على استغراق العاملين في وظائفهم :

١- امتلك روابط قوية بوظيفتي ، وأرى أنه من الصعب كسرها.

٢- أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.

٣- معظم اهتماماتي مركز حول وظيفتي.

٤- إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.

٥- معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.

٦- يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.

٧- يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي .

٨- – يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية .

٩- معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو آخر

١٠- تعتبر وظيفتي جزء قليل في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة .

أثر جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين :

أشارت الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيم الثقافية المتعلقة بجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي للعاملين ، وينعكس أثر ذلك في صورة انخفاض في معدلات دوران العمل ، وارتفاع في معدلات البقاء والاستمرار بالمنظمة . هذا كما توصلت العديد من الدراسات إلى أنه كلما تميزت بيئة العمل والمناخ التنظيمي بالقبول والرضا من قبل العاملين ، كلما أدى ذلك إلى تنمية الاستغراق الوظيفي .

(١) أثر ظروف بيئة العمل المعنوية في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج الدراسات والبحوث وجود علاقة طردية بين ظروف بيئة العمل المعنوية والاستغراق الوظيفي ، الأمر الذي يعني أن سعي الإدارة لتحقيق

مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والصداقة والحرية يؤثر تأثيراً إيجابيا على مستوى الاستغراق الوظيفي.

أن تميز بيئة العمل بالقبول والرضا بين العاملين ، والتقدير والاحترام ، والفخر والاعتزاز ، واعتبار المنظمة مكان مرغوب فيه ، كل ذلك يسهم في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم.

(٢) أثر خصائص الوظيفة في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة طردية بين خصائص الوظيفة والاستغراق الوظيفي بمعني أن خصائص الوظيفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ويقتضي هذا بدوره من المنظمات المعاصرة الاهتمام بتصميم وظائف تتسم بالأهمية والتنوع والتحدي والثراء من وجهة نظر شاغليها. وهكذا يتضح أن الدور الذي تلعبه خصائص العمل بما تحتوي عليه من تنوع واستقلالية ، وتنوع المهام وثرائها ، والتغذية المرتدة يلعب دور جوهريا في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين.

(٣) أثر الأجور والمكافآت في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت والاستغراق الوظيفي، أي تؤثر متغيرات الأجور والمكافآت تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ويتطلب ذلك من المنظمات المعاصرة مراعاة أجور ومكافآت العاملين بها ودراستها بشكل تحليلي وموضوعي بما يسهم في دعم استغراق العاملين بها.

(٤) أثر جماعة العمل في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين جماعة العمل والاستغراق الوظيفي ، أي تؤثر متغيرات جماعة العمل تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ويتطلب ذلك بدوره من المنظمات المعاصرة توجيه الاهتمام لثقافة عمل

الجماعة ودعم عمل الفريق ذو التوجيه الذاتي الموجه بأهداف واضحة والمكون من مجموعة من الأعضاء ذات خبرات مختلفة ومتكاملة في نفس الوقت.

(٥) أثر أسلوب الرئيس في الإشراف في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين أسلوب الرئيس في الإشراف والاستغراق الوظيفي ، أي تؤثر متغيرات أسلوب الرئيس في الإشراف تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ، الأمر الذي يحدو بالمسئولين بالمنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بتنمية المهارات القيادية والإشرافية لدى قياداته بما ينعكس في معاملة مرؤوسيهم وتحفيزهم ومشاركتهم وغيرها من أبعاد القيادة والإشراف الفعال لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

(٦) أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في الاستغراق الوظيفي :

أوضحت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستغراق الوظيفي ، أي تؤثر متغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي ، ، الأمر الذي يلفت انتباه المسئولين بالمنظمات المعاصرة إلى أهمية المشاركة في القرارات. إذ يجب أن تترك الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والتأثير والتعاون في صنع واتخاذ القرارات.

العوامل التي تحد من الاستغراق الوظيفي للعاملين

توجد العديد من الظواهر الدالة على وجود قصور في عوامل جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي تؤدي إلى عدم استغراق العاملين في وظائفهم من تكل الظواهر في المنظمات المعاصرة مايلي :

١- عدم رضاء بعض الفئات في معظم المنظمات العاملة بمجتمعاتنا عن الأجور والمكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها.

٢- السيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات حتى تلك التي تمس العاملين بشكل مباشر ووظائفهم دون الاستعداد للإنصات إلى آرائهم ، وتجاهل ردود أفعالهم حيال أي قرار.

٣- القصور في توفير بيئة عمل آمنة وصحية طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية الدولية.

٤- انخفاض درجة رضاء الأفراد عن خصائص وظائفهم نظراً لما يعتريها من قصور في نواحي التصميم أو التنوع والتحدي والتجديد والتحديث.

٥- الدور السلبي للرؤساء في تكوين وتنمية الأفراد لتكوين قيادات المستقبل ، وعدم توفر أسلوب الإشراف الفعال الدافع للعمل والإنجاز.

٦- عدم وجود مناطق واضحة لحرية تصرف المرؤوسين وكثرة القيود المفروضة عليهم مما يحد من انطلاقاتهم الإبداعية في العمل.

٧- زيادة الفاقد بسبب الحوادث والإصابات واللامبالاة من البعض وعدم الصياغة الجيدة أو لسوء تنظيم مكان العمل وسوء عملية التخزين والإحباط والتعب والملل ونقص المهارة لدى البعض.

٨- غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة ، وجماعة العمل ذات الهدف الواحد والأدوار المحددة.

عوامل تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات المعاصرة:

١- إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.

٢- إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة مثل تمكين العاملين وهذا يتطلب بدورة مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي ومراعاة المهام والأنشطة الحديثة من ناحية ، والتكنولوجيا المعاصرة من ناحية أخرى ، أخيرا استثمار المستوى الثقافي للعاملين في ظل التوجهات الحديثة للإدارة.

٣- العمل على الاستفادة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتدعيمها ، حيث يسود معظم الأنشطة ظروف إنسانية ومحاولة استخدام المداخل الحديثة كالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية كمداخل تؤكد على توفير بيئة عمل مستقرة تسمح باستغراق العاملين في وظائفهم وعلاقاتهم.

٤- العمل على حسن انتقاء القادة والمشرفين ، على أن تتوافر فيهم القدرة والمهارة لتشجيع مرؤوسيهم على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف ، وصنع واتخاذ القرارات وتوفير المعلومات المطلوبة مع السماح لهم بالخلق والإبداع وتحفيزهم ، مع التركيز على النواحي الإنسانية والإنتاجية معاً.

٥- الاهتمام بجماعات وفرق العمل والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي ، مما يتطلب تبني مجموعة متكاملة من البرامج التدريبية والتثقيفية التي تهدف إلى دعم العلاقات القائمة على العمل الجماعي ، والتفاعل الإنساني ، والتكامل والتعاون لتحقيق الإنجاز الأفضل فهذا ما يميز بيئة العمل الجيدة ويؤدي بدوره لتحقيق الاستغراق الوظيفي.

٦- ضرورة اهتمام المنظمات المعاصرة بتحقيق درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات نظراً لطبيعة العمل التي تحتاج للتصرف السريع والحرية في اتخاذ القرار.

قياس الاستغراق الوظيفي للعاملين :

يمكن قياس مستوى اندماج الفرد واستغراقه في عمله اعتمادا علـــى بعــض مقاييس الاستغراق الوظيفي ، ومن تلك المقاييس : مقياس الاســتغراق الـــوظيفي للعاملين لكانينجو (Kanungo's Job Involvement Scale , 1982) ، ومقياس (Lodahl & kejner) ، والأخير مقياس مطول تشتمل النسخة المختــصرة منـــه على ست عبارات تم استخدامها بواسطة كل من (Lauter & Hall , 1970) الذين يؤكدان دقة وفعالية هذا المقياس المختصر للاستغراق الوظيفي (زنـــاتي ،1997) . وقد وقع اختيار الباحث على عشر عبارات من قوائم الاستقصاء السابقة ، أدخلـــت عليها التعديلات المناسبة لتلائم طبيعة هذه الدراسة . وقد تم حساب معامل الثبـــات ألفا Alpha للقسم الثاني لأسئلة الاستقصاء والذي يتنـــاول متغيـــرات الاســـتغراق الوظيفي للعاملين وكانت قيمته 7113,. وهي قيمة مقبولة.

قائمة استقصاء
تنمية الاستغراق الوظيفي

تعكس العبارات التالية مدى استغراق الفرد في وظيفته ، الرجا من سيادتكم وضع الدرجة المناسبة أمام كل منها حسب درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها ، كما يلي :

موافق تماما= ٥ ، موافق = ٤ ، غير محدد ٣ ، غير موافق =٢ ، غير موافق تماما ١

البيـــــان	الدرجة
١ – يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي .	
٢ – يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية .	
٣ – معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو آخر	
٤ – تعتبر وظيفتي جزء قليل في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة .	
٥ – يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل .	
٦ – معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي .	
٧ – امتلك روابط قوية جدا بوظفتي ، وأرى أنه من الصعب جدا كسرها.	
٨ – معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي .	
٩ – إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة .	
١٠ – أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي .	

الاغتـــراب الوظيفـــي

Job Alienation

أضحي الاغتراب أو الشعور بالغربة أحد الظواهر التي شـاع تواجـدها فـي مجالات العمل وزادت مخاطرها بالنسبة للعاملين ، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قـد يخلو منها مجتمع من المجتمعات لكنها تختلف في أسبابها ومظاهرها من مجتمـع لآخر نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه .

وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل فإن نتائجها متشابهة ، حيث يضمحل الحماس للعمل وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي أو الذاتي ن ومثـل هذه المشاعر السلبية تؤثر على الإنتاجية والرغبة في العمل ، **الاغتراب في العمـل ربما يترتب على العديد من المتغيرات منها : كالمتغيرات التكنولوجية – المتغيرات الاقتصادية – المتغيرات الاجتماعية – المتغيرات الثقافية ، هـذا بالإضـافة إلـى المتغيرات المتعلقة بالعمل.**

ونظرا لما لهذه المشاعر السلبية من آثار على التنظيم وعلـى الفـرد ، لـذلك تقتضي متطلبات الأداء المتميز للعمل توافر صفات إيجابية في الموظف مثل كفاءة في العمل مع أهمية التسليم بأهمية العنصر البشري باعتباره القـوة الفعالـة فـي منظومة القوي المؤثرة على سير العمل داخل المنظمات ، وإن الأمر يتطلب مـن المديرين الإلمام الكافي بالظاهر والمتغيرات السلوكية المرتبطـة بـالأفراد أثنـاء العمل .

مفهوم الاغتراب في العمل :

الاغتراب خاصية وجودية مميزة للإنسان فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك ، الاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد ومتعددة المعاني .فالاغتراب في العمل كما يعرفه عبيد يمثل " تجربة ذاتية يعاني منها الإنسان من الشعور بالانفصال والانعزال والعجز وفقدان الذات " .

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب بأنه " حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه ويصبح غريباً أما أعماله ويكاد يفقد إنسانيته كلها ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوي مادية ربما من صنعه" .

ويعرف معجم إدارة الموارد البشرية شعور العامل بالغربة بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأدية لعمل متخصص بمعزل وبدون مشاركة العاملين الآخرين بناء على أساليب تقسيم العمل أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية " .

ويري آخرون أن الاغتراب الوظيفي عبارة عن " مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله ، ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي للفرد" .

ويري آخرون أن الاغتراب الوظيفي ما هو إلا محصلة عدم التوازن أو الاختلال في المجال السلوكي أو البنية السلوكية ، ويتكون المجال السلوكي عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والفسيولوجية الراهنة له والبيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية وعندما يحدث الاختلال في توازن هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية مثل (البيئة التنظيمية ، صراع الدور ، غموض الدور ، عبء الدور) فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الفرد والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي .

ويري الدكتور عمران أن الاغتراب الوظيفي " ما هو إلا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها العاملين في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات الإدارية في المنظمات ، سواء كانت مواقعهم التنظيمية والوظيفية تقع ضمن الإدارة العليا أو الإدارة الوسطي أو الإدارة الإشرافية "

خصائص الاغتراب الوظيفي :

(١) الاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها أي تنظيم ، ولكنها تختلف في أسبابها ومظاهرها من تنظيم لآخر نتيجة لخصوصية كل تنظيم وظروفه .

(٢) يتمحور مفهوم الاغتراب الوظيفي حول فكرة رئيسية هي الانفصال بين ذات الفرد وبعض العناصر الأخرى في المنظمة .

(٣) ينشأ الاغتراب الوظيفي من طبيعة العلاقة بين الذات والمنظمة التي يعمل بها ، حيث أن متغيرات هذه العلاقة تقوم بينها تأثيرات متبادلة في شبكة معقدة من التفاعلات .

(٤) للاغتراب العديد من الأسباب والمصادر ومن الصعب رده لسبب واحد ، ومن الصعب أيضا تقدير كل مصدر على حده ، لأن بعض العناصر أو المتغيرات لها تأثير واضح ومباشر وبعضها الآخر له تأثير خفي وغير مباشر ، كما أن دورها في إحداث الاغتراب يتوقف على مقدار شعور الفرد بعجزه وسلبيته أمامها وهو شئ يختلف من شخص لآخر .

(٥) الاغتراب الوظيفي ظاهرة معقدة متشابكة الأطراف ويصعب السيطرة عليها ، حيث أنها تتصل بالعديد من العوامل والمتغيرات المحيطة بالفرد وتدخل غالبا في كل علاقاته .

(٦) الاغتراب الوظيفي له أبعاد متعددة حيث يدرك الفرد عوامل ومتغيرات ومؤثرات معينة كمدخلات تتفاعل بداخله وينفعل هو تجاهها مما ينتج عنها بعض مظاهر الاغتراب الوظيفي .

(٧) هناك اغتراب سلبي واغتراب إيجابي ، فالاغتراب السلبي يعبر عنه الفرد بالسلبية أو العزلة أو الانطواء أو العدوان أو المسايرة وغير ذلك . أما الاغتراب الايجابي فيتم التعبير عنه من خلال أنماط معينة من السلوك تستهدف الإبداع وتغيير الواقع أو بعض أجزائه حتى يتمشى مع الصورة التي يرغب فيها الفرد.

(٨) يصاحب الاغتراب السلبي نظرة تشاؤمية فيما يتعلق بإحساس الفرد باستمرار الأوضاع المثيرة للسخط والعجز وفقدان المعايير وفقدان التوازن القيمي في الحاضر والمستقبل .

أنواع الاغتراب الوظيفي

(١) الاغتراب الشخصي :

ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات وأفعال وبين شخصيته الحقيقية ، بمعني عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي ، فالفرد في ذلك يصير مغتربا عن ذاته في نشاط العمل ، وعلى وجه الخصوص عندما يفتقد الفرد السيطرة على عمله والشعور بالرابطة الكاملة وهدف المنظمة ونقص الاحتواء.

ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان حيث أن الفرد غالبا ما يتعرض

إلى عدم توازن بين ذاتيته وسلوكه اليومي حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته . وأن كل شئ خارج نطاق تحكمه .

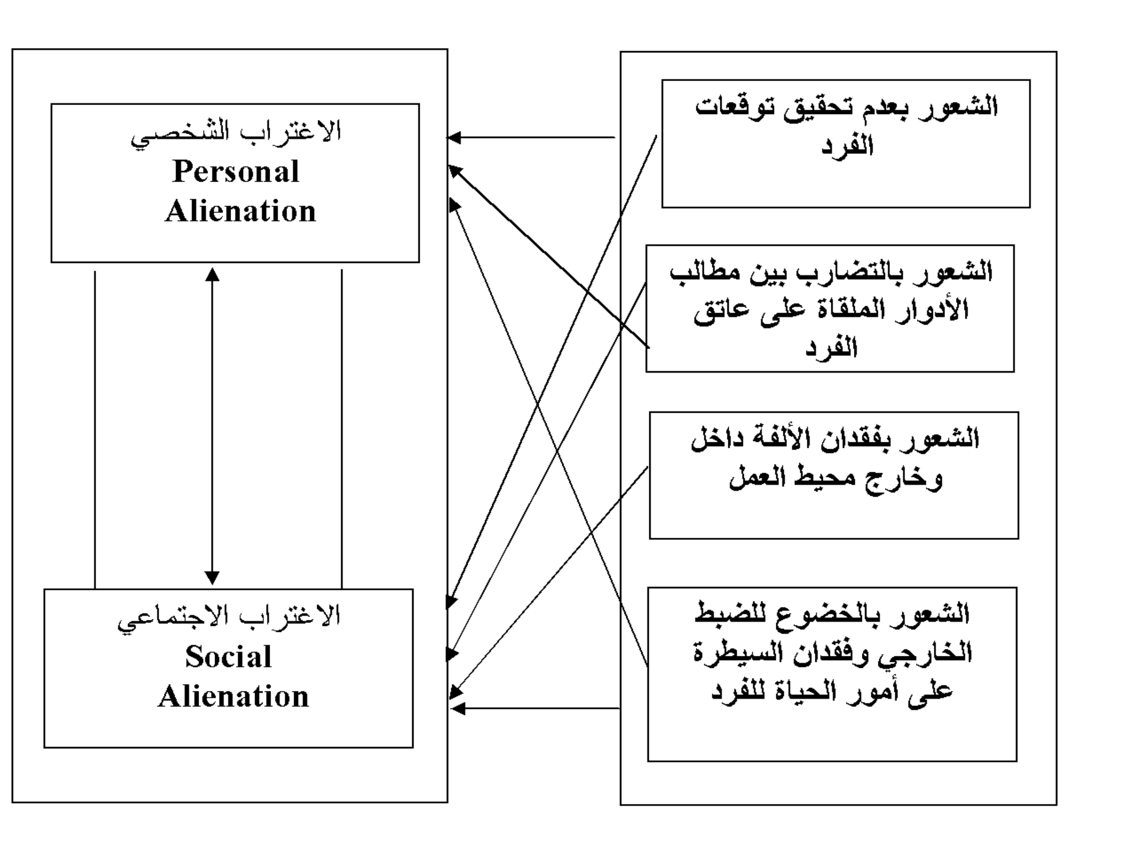
(٢) الاغتراب الاجتماعي :

ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين سواء كان الآخرون زملاء العمل أو الرؤساء أو الأصدقاء أو الأسرة أو الأقارب . ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين والإدارة ، وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة عملهم .

ويرجع ظهور وتفشي الاغتراب الاجتماعي أيضا إلى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات والأرقام فأصبح الأفراد في ظل هذا التطور ليس سوي رقم من الأرقام ومن هنا اختلفت المشاعر والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في ظل هذا التطور والعدالة الاجتماعية وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل ، كذلك الارتفاع المتواصل في معدلات البطالة وانخفاض معدلات الأجور بما لا يتوازن مع الغلاء المتصاعد والتضخم وتدهور بيئة العمل .

ويصور الشكل التالي المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي

المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي



مظاهر الاغتراب الوظيفي :

إذا كانت بعض عناصر العمل أو بيئته تشكل عائقا أمام الفرد ، فإن ذلك يفقده القدرة على التأثير في العمل والمنظمة . أو قد يوجد ما يدفع الفرد إلى العزلة بين الأهداف والوسائل أو تختل العلاقة بين قيم الفرد والقيم التنظيمية ، أو قد يوجد ما يدفع الفرد إلى العزلة والبعد عن القيم التنظيمية أو الخضوع لها ولو بغير رضا ،

أو رفض هذه القيم والتمرد عليها ، فهنا يعيش الفرد بعض مظاهر الاغتراب الوظيفي المتعددة. ومن أهم هذه المظاهر ما يلي :

(١) العجز أو افتقاد القدرة powerlessness

يعتبر العجز أو افتقاد القدرة من أكثر مظاهر الاغتراب الوظيفي شيوعا . ويعني هذا المظهر افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي عمل بها ، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يتأتى بالنتائج المرجوة منه ، ويرسخ هذا الشعور لدي الفرد لدرجة اليقين أي أنه ليس له التأثير في الوقت الحالي أو تأثير في المستقبل أيضا .ومن ثم فإن افتقاد القدرة لدي الفرد تجعله غير قادر على التحكم والسيطرة وممارسة العمل لوجود ظروف موضوعية أقوي منه ومن إرادته.

(٢) افتقاد المعني Meaninglessness

ويعني عدم فهم الفرد للأمور التنظيمية وعدم استطاعته توقع سيرها في المستقبل . ويمكن القول أيضا أن افتقاد المعني يقصد به عدم إتاحة الحد الأدنى من الوضوح المطلوب توافره أمام الفرد ، وخاصة إذا كان يترتب على هذا الوضوح اتخاذ قرارات معينة .

(٣) اللامعيارية Normlessness

إن عدم وجود معايير واضحة ومحددة يؤدي إلى اختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف ، وهنا يشعر الفرد بالاغتراب نظرا لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة .

وذلك عندما تفقد القيم والمعايير التنظيمية قدرتها وتأثيرها باعتبارها قواعد منظمة لسلوك الأفراد ، وتسود حالة من الاضطراب والفوضى في سلوك الأفراد ،

وتوظف القيم والمعايير لتحقيق المصالح الخاصة باختلاف المبررات وإضفاء صبغة الشرعية على ذلك . وهنا يعيش الأفراد في مناخ من عدم الثقة المتبادلة بينهم وبين بعضهم من جهة ، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.

(٤) العزلة Isolation

تشير العزلة إلى انفصال الفرد بقيمه وأفكاره عن تلك السائدة في المنظمة التي يعمل بها ، ويدفعه هذا إلى العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد من غياب علاقات إيجابية بينه وبين المنظمة. وعندما يصيب الخلل علاقة الإنسان بالآخر داخل المنظمة ، وعندما يفقد الإنسان الأمن فإنه ينفصل وينعزل عن هذا الآخر.

(٥) المسايرة Conformity

ويقصد بها القدرة على التكيف الضروري مع البيئة التنظيمية والتي لا يملك الفرد أي سيطرة عليها ، كما إنها نوع من الخضوع أو الإذعان لما تمليه المنظمة على الفرد من إكراه وإجبار ظاهري أو ضمني ، فالمسايرة هي إتباع للتوقعات التنظيمية حيث يفعل المساير ما ترضى عنه المنظمة ويتبع القواعد والقوانين بدقة ، بل قد يغير أحيانا من اتجاهاته وأفكاره لكي يتفق مع تلك الخاصية ويتجنب المسايرة نقد الآخرين وإغضابهم ويتقبل نقد زملائه ورؤسائه بلباقة كما أنه يتسم بالشكوى الدائمة وقلة مجالات الاهتمام والضبط الزائد لسلوكه وانفعالاته .

(٦) التمرد Rebellion

يعبر التمرد عن إحباط الفرد وعدم رضاه ورفضه لما يسود مناخ العمل من نظم وقيم ويسخط عليها ويريد تغييرها ويأتي عدم رضا الفرد هنا من شعوره بأن القيم والسلوكيات التي تسود في المنظمة لا تحقق له رغباته ، ولا تعكس مطالبه وحاجاته واهتماماته ، ويتمني الفرد تغيير المنظمة إلى الصورة التي يتمناها ويرغب فيها . وقد يكون تمرد الفرد ضد نفسه أو ضد المنظمة التي يعمل بها ،

وقد يقتصر على مجرد الرفض وعدم الرضا أو يتجاوز ذلك إلى العنف والعدوان ضد ما يتصور الفرد أنه سبب إحباطه وعجزه.

(٧) الاغتراب عن الذات Self Alienation

ويعبر الاغتراب عن الذات عن الفجوة بين الصور المثالية لذات الفرد كما يتمناها والصور الواقعية الموجودة بالفعل والتي تحددها الظروف السائدة في مجال العمل فتتولد لدي الفرد مشاعر بأنه مستعبد ومعزول تنظيميا . ويعتبر البعض الاغتراب عن الذات جوهر الشعور بالاغتراب وهو معني صعب التحديد حيث تكمن الفكرة الأساسية فيه في افتقاد المعني الداخلي لنشطا الفرد ، أي أن نشاط الفرد لا يحقق إشباعا ذاتيا له ، كذلك لا يجد الفرد لعمله ونشاطه معني ولا يجد فيه متعة بل يجده شيئا مملا.

أسباب ومحددات الاغتراب الوظيفي

ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية الأسباب والمحددات الحقيقية وراء ظهور مشاعر الاغتراب الوظيفي . ويمكن إدراك ذلك من خلال استقراء الفكر الإداري . **فقد أشار الاغتراب الوظيفي إلى العديد من العوامل منها على سبيل المثال :**

- القصور في المحفزات والمثيرات Lack Of Stimulus
- الملل في العمل Monotony In Work
- تدني الأدوار في العمل والتقسيم المتزايد للعمل
Narrow Work Roles And Over Division Of Labor
- القصور في المعلومات Lack Of Information
- الحرمان الاقتصادي Economic Deprivation
- قصور الحرية Lack Of Freedom
- العزلة بين الزملاء Isolation From Peers

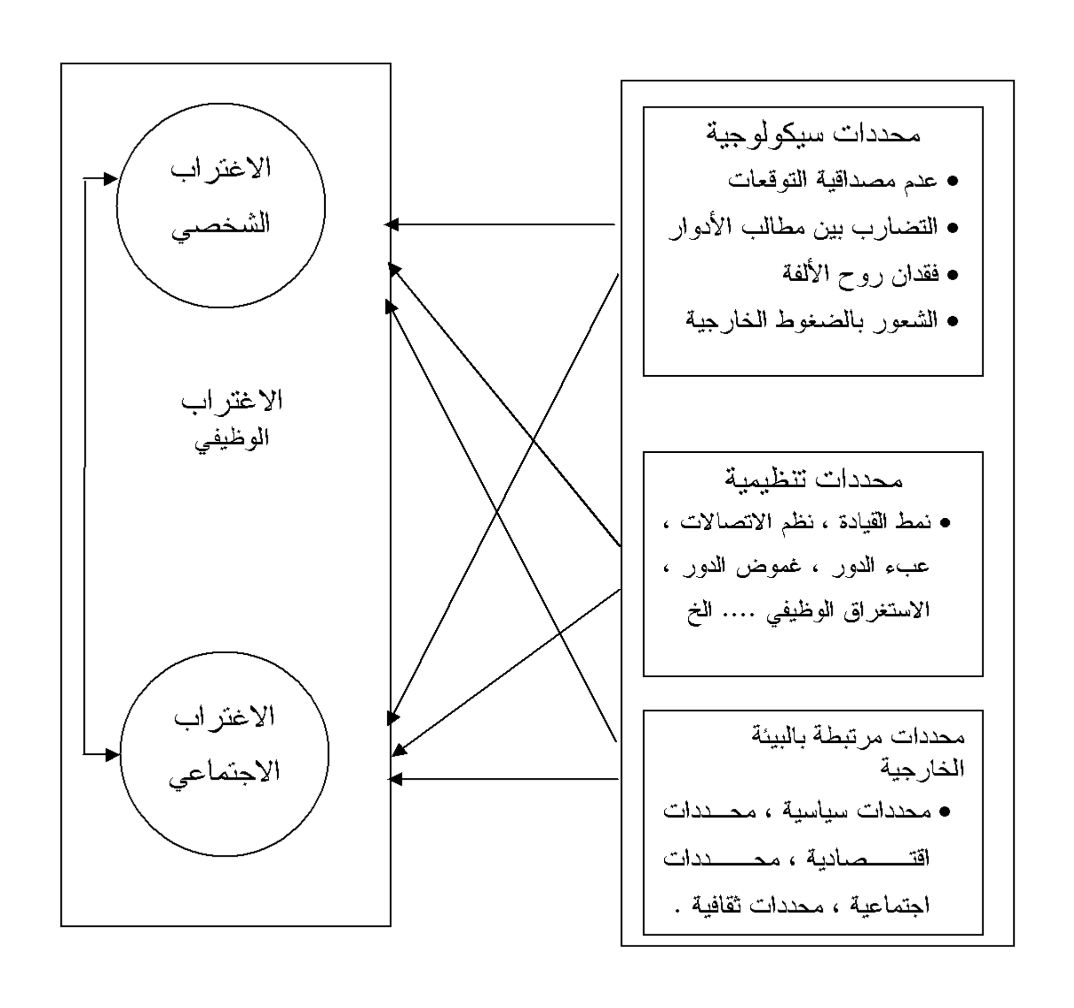
- التضارب بين مطالب الأدوار Contradictory Roles Demands
- فقدان روح الألفة والمودة Loss Of Affiliation
- فقدان القدرة على تسيير الأمور الحياتية Sense Of External Control
- عدم مصداقية التوقعات Disconfirm Expectation
- زيادة درجة التكنولوجيا The Rise Of Technology
- زيادة حجم المنظمة The Rise Of Organization Size

وقد أرجع البعض أسباب الاغتراب الوظيفي إلى ما يلي :

- البيروقراطية والتمسك بالإجراءات والتعقيد والبطء في إنجاز الأنشطة .
- التعسف الإداري والسلبية والتمرد .
- الفساد في الأجهزة الإدارية حيث الرشوة والمحسوبية التي تحكم إنجاز الأعمال والمعاملات.
- سيادة المنظور أو المصلحة الشخصية في إنجاز الأعمال أو البعد عن الموضوعية وقواعد الإنجاز .
- فقدان التوازن في بناء الهياكل الإدارية بالمنظمات .
- فقدان الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء ، الأمانة والصدق ... الخ .
- شعور الأفراد بالقصور الشخصي بالنسبة للقدرات المتاحة لديهم .
- عدم المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع ناتج العمل .
- التفاوت بين الأهداف التنظيمية والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف .
- الانخفاض في مستوي التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه .
- القصور في العلاقات الإنسانية في العمل .

وعلى الرغم من هذه الاختلافات بين الكتاب والباحثين ، بشأن تلك العوامل والمسببات الخاصة بمشاعر الاغتراب الوظيفي إلا أنه يمكن إجمالها في ثلاث مجموعات على النحو المبين في الشكل التالي.

أسباب ومحددات الاغتراب الوظيفي



أولا : المحددات السيكولوجية :

تتمثل الأسباب السيكولوجية للاغتراب الوظيفي في المشاعر التي تنتاب الفرد نتيجة لانفصاله عن عمله ، حيث يشعر الفرد بالإحباط والإجهاد مما يؤثر على إنجـــاز الفـــرد لعمله وفقا لمستويات أداء محددة ، حيث يفقد الفرد القدرة على الـــتحكم فـــي مجريـــات الأمور أو المواقف المحيطة به ، بالإضافة إلى فقدان الحماس للعمل .

وتتمثل المحددات السيكولوجية في الآتي :

(١/١) الشعور بعدم تحقيق التوقعات المطلوبة Disconfirmed Expectation:

(١/٢) الشعور بالتضارب بين مطالب الأدوار : Contradictory Role Demand

(١/٣) الشعور بفقدان روح الألفة والمودة Sense Of Loss Affiliation

(١/٤) الشعور بالخضوع للضغط الخارجي Sense Of External Control

ثانيا : المحددات التنظيمية :

تمتلئ المنظمات اليوم بصنوف شتى من أعراض عدم الرضا ، وفقدان الانتماء الوظيفي . وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي؛ لأن الموظف لا يشعر بروابط وحافز يشده لعمله ، لذلك تنمـــو وتترعـــرع نـــواة الاغتراب الوظيفي لدي هذا الموظف.

وقد تحدث كثيرون عن جذور هذا الاغتراب ، وأرجع هؤلاء الباحثون هـــذه الأسباب إلى بعض العناصر داخل المنظمة .

ومن أهم المحددات التنظيمية المؤثرة في الاغتراب الوظيفي ما يلي :

(٢/١) حجم المنظمة Organization Size

(٢/٢) البيروقراطية الإدارية : Managerial Bureaucracy

(٢/٣) الفساد الإداري Administrative Corruption

(٢/٤) زيادة التكنولوجيا :

(٢/٥) ضغوط العمل :
(٢/٦) نمط القيادة :
(٢/٧) درجة المركزية واللامركزية :
(٢/٨) مستوى الرسمية :

ثالثاً: المحددات المرتبطة بالبيئة الخارجية :

ويمكن أيضاً إرجاع الاغتراب في مجال العمل لمجموعة من العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

(٣/١) العوامل الاقتصادية .
(٣/٢) العوامل الثقافية .
(٣/٣) العوامل الاجتماعية .
(٣/٤) العوامل السياسية .

مراحل الشعور بالاغتراب الوظيفي :

يمر الشعور بالاغتراب في مجال العمل بمجموعة من المراحل يمكن عرضها كما يلي :

(١) مرحلة التهيؤ للاغتراب :

يقصد بمرحلة التهيؤ للاغتراب فقدان السيطرة لقابلية أهداف الشخص للإنجاز، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الشعور بالوحدة وفقد حريته داخل بيئة العمل. والدخول في مرحلة الانعزال والانطواء ، ثم بداية الصراعات داخل بيئة العمل.

(٢) فقدان السيطرة :

يشير فقدان السيطرة لجانبين يتمثلان في سلب المعرفة بالأهداف والوسائل ، وسلب الحرية.

(٢/١) سلب المعرفة بالأهداف والوسائل : يظهر الشق الأول سلب المعرفة نتيجة لغياب معرفة الفرد بالأهداف العامة للمنظمة أو القيم والمبادئ التي تعتنقها المنظمة.

(٢/٢) سلب الحرية : يتمثل الشق الثاني في سلب حرية المبادأة والتنفيذ من ناحية ، والتفاوت بين توقعات الشخص للسيطرة على مجريات الأمور حوله من ناحية والسيطرة المتاحة له فعلاً ، ومن ثم تعد الحرية الحالة التي تسمح للفرد بأن يكون مدركاً ومتحكماً للبيئة التي يعيش فيها.

ويضاف إلى ما سبق من المنظور التنظيمي :

- عدم قدرة الفرد على التأثير على السياسات الإدارية العامة.
- فقدان السيطرة على شئون العمل أو التشغيل.
- فقدان السيطرة على إنجاز العمل المباشر بالإضافة إلى التفاوت بين توقعات الفرد للسيطرة ومقدار السيطرة المتاحة.

(٣) مرحلة اللامعنى :

تشير مرحلة اللامعنى إلى عدم وجود موجه لسلوك الفرد ، فضلاً عن عدم معرفة الفرد للجوانب التي تؤثر عليه. ويترتب على ذلك شعور الفرد بأنه تنقصه المعلومات الضرورية التي تساعده على اتخاذ القرارات التي تمكنه من القبض على زمام الأمور.

(٤) مرحلة فقدان المعايير :

ويقصد بهذه المرحلة إخفاق الفرد للتوافق مع المجتمع ، الأمر الذي يؤدي إلى انعزاله عنه وفقده لروح الجماعة التي يعيش فيها ، ويؤدي ذلك إلى القصور الوظيفي للفرد وسوء التكامل في الاتساق الاجتماعي للمنظمة ، وتصدع شعور الفرد بالاتصال بالمجتمع والارتباط به.

الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي :

تعددت وتنوعت أسباب الإغتراب الوظيفي بين العاملين على اختلاف وظائفهم أو مستوياتهم التنظيمية ، حيث لم يقتصر تفشي هذه الظاهرة على طبقة التنفيذيين ، بل امتدت إلى طبقة الخبراء والمديرين ،وأصبحت المنظمات تعج بالكثير من الأعراض السلبية لهذه الظاهرة منها ما يلي :

- شعور الفرد بالاغتراب في بيئة العمل يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل.
- زيادة شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وضعف الانتماء التنظيمي.
- اختفاء روح المبادرة والمسئولية وانخفاض الدافعية نحو العمل.
- ارتفاع معدلات الغياب ومعدل دوران العمل وترك الخدمة.
- انخفاض مزاجية الإبداع والابتكار.
- زيادة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.
- عدم الرضا عن العمل وعن الحياة.
- انخفاض مستوى الشعور باحترام الذات.
- زيادة مشاعر الخوف .
- زيادة مشاعر القلق والتوتر التنظيمي .
- زيادة مشاعر الاحتراق النفسي .

أساليب إدارة الاغتراب الوظيفي:

اتفق معظم الكتاب والباحثين على ضرورة مراعاة العديد من العوامل عند الرغبة في الإدارة الفعالية للإغتراب الوظيفة من هذه العوامل ما يلي :

١- عدم المبالغة في التوقع.

٢- وجود وصف تفصيلي لمهام الأدوار الملقاة على عاتق أي فرد في المنظمة أياً كان موقعه التنظيمي أو مستواه الإداري.

٣- الميل إلى تغيير الأدوار التي يقوم بها الفرد.
٤- العمل على زيادة درجة الاستقلالية الممنوحة للموظف مع إعطائه السلطة الكافية وتحديد مسئولياته بشكل واضح دقيق.
٥- ضرورة التركيز علي برامج التنمية الإدارية.
٦- العمل على تدعيم التفاعل الاجتماعي وتدعيم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل.
٧- العمل على فهم ودراسة الاتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعاملين في المنظمة والتعرف على العوامل المؤثرة في هذه المشاعر.
٨- العمل على ضمان الاستقرار المادي والنفسي للعاملين والاهتمام بنظم الحوافز والمكافآت.
٩- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات.
١٠- تنمية اتجاهات القيادات نحو تفويض السلطة وتمكين العاملين.
١١- توفير المناخ الذي يتسم بالمنافسة البناءة بين الأفراد.
١٢- الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي بأشكاله المختلفة .
١٣- تنمية الاتصالات المفتوحة الفعالة بجميع أشكالها واتجاهاتها.
١٤- الاهتمام بالإدارة الفعالة للوقت ، وإدارة الأولويات .
١٥- تقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة في المنظمة.
١٦- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للأفراد لتحقيق التوازن بين المتطلبات الوظيفية وطموحات الأفراد واحتياجاتهم الوظيفية.
١٧- المحافظة على بيئة تنظيمية تسمح بالإبداع الوظيفي وتوفر الشعور بالاهتمام والرعاية وتتضمن كفاءة القيادات الإدارية ، مع إيجاد علاقات عمل تتسم بالثقة وحسن المعاملة بين الرئيس والمرؤوس.

١٨- استخدام استراتيجية إعادة تصميم الوظيفة لكي تكون الوظائف نوعاً من التحدي الوظيفي وذلك عن طريق الإثراء الـوظيفي ، لزيـادة الـشعور بالمسئولية والاستقلالية والمتعة في العمل.

١٩- الاهتمام بجودة حياة العمل ، والتي تعـد مـن التوجهـات التنظيميـة والإدارية الحديثة نحو الاهتمام بالعـاملين ، وتحفيـزهم ورفـع روحهـم المعنوية ، وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة ، لضمان التزامهم والبقـاء في المنظمة طول حياتهم الوظيفية.

٢٠- إيجاد علاقات عمل تتسم بالثقة وحسن المعاملة بين الموظف ورئيسه.

٢١- تطبيق نظام للمكافآت يقوم على مبدأ الجدارة في الترقيات.

المراجع المختارة

فيما يلي مجموعة من المراجع المختارة لكل موضوع من الموضوعات التي طرحت بالكتاب :

جودة حياة العمل

أولا : المراجع العربية :

- د. أحمد ماهر مصطفى ، (١٩٩٩) "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية" ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية ، العدد الأول ، المجلد السادس والثلاثون ، العدد الأول ، مارس، ص ص ١٠٩ – ١٨٩.
- د. سيد محمد جاد الرب، (١٩٩٩) "جودة الحياة الوظيفة في شركات قطاع الأعمال ، **بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية** – إدارة الأعمال ، ص٧.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Benders , Jos & Van de Looij , Grank (1994) " Not Just Money : Quality of working life as Employment strategy" , **International journal of Health care Quality Assurance** , Vol. 7. No. 6 , PP. 9 – 15.
- Cascio , Wayne F., (2001) Managing Human Resources : Productivity , Quality of work life , Profits , New York : Mc Grow – Hill, Irwin , PP. 26 – 28.
- Cohen, S. G., Chang, L.& Ledford, G. E., Jr,(1997) "A Hierarchical Construct of self- Management Leadership it s Relationships to Quality of Work Life and Perceived work Group Effectiveness", **Personnel Psychology**, Vol.50, No.2,pp.275-308.
- Cummings , Thomas G. & Molloy Edmond , S. (1977) **Improving productivity and Quality of work life**, New York : praeger.
- Davis , louis E. & Cherns , Albert B. (eds.) , (1975) **The Quality of working life** , Vol. 1 and 11 , New York : the free press ,.
- Edvardsson , Bo & Gustavsson , Bengt Ove (2003) "Quality in the work environment : a prereauisite for success in New Service development " **Managing Service Quality** , Vol. 13 , No. 2 PP. 148 – 163.

- Fields , M.W. & Thacker , J.W. , (1992) "Influence of Quality of work life on company and union Commitment , **Academy of Management Journal**, Vol. 35 , No., 2 , PP. 439 – 450.
- Gifford , Blair D., et al., (2002) "The Relationship Between Hospital unit culture and Nurses Quality of work life", **Journal of Healthcare Management** , Jan / Feb, Vol. 47 , No 1 , PP. 14 – 25.
- Havlovic , S. J. (1991) , "Quality of work life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations** , Vol . 30 , No. 3 , PP. 469 – 479.
- Hian , C.C. & Einsteion , W.O. (1990) "Quality of work life (QWL): What can unions do ?" , S.A.M. **Advanced Management Journal** , Vol. 55 , No. 2. PP. 17 -22.
- Igbaria , Magid ; Parasuraman , Saroj & Badawy , Michael K. (1994) , "Work Experiences , Job Involvement , and Quality of work life Among Information systems Personnel", **MIS Quarterly** , Vol. 18 , No. 2. PP. 175 – 201.
- Kanungo , R. (1982) , "Measurement of Job and work Involvement", **Journal of Applied** psychology , Vol. 67 , No. 3. PP. 341 – 349.
- Katz, H.C., Kochan,T. A. &Weber M. R.(1985) "Assessing the Effective of industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working life on Organizational Effectiveness ", **Academy of Management Journal**, Vol.28,No.3, pp.509-526.
- Klein , Gerald D., (1986) "Employee – centered productivity and QWL programs : findings from an Area study" , **National productivity Review** , Autumn , PP. 348 – 362.
- Konrad , A.M. & Mangel , R. (2000) , "The Impact of work life programs on firm Productivity" , **Strategic Management Journal** , Vol. 21 , No. 12 , PP. 1225 – 1237.
- Labiris, Geogies ,Petaunis, Andreas & Aspirates, Miltiacles, (2002)"Quality gap: Quality of work life and their impact on the performance of an oplrthalmalogic department", **International Journal of Medical Marketing**, Vol.3,No.1,pp.49-55.
- Lau , Rsm & May , B.E. , (1998) A win – win paradigm for Quality of work life and Business performance , **Human**

Resource Development Quarterly san Francisco , Vol. 9. No. 3 , fall, PP. 211 – 226.

- Lewis , David , et al., (2001)" Extrinsic and Intrinsic of Quality of work life" , **Leadership in Health services** , Vol.14 , No. 2, PP. iv –xv.
- Nadler , David A. & Lawler , Edward E. , (1983) "Quality of work life : perspectives and Directions", **Organizational Dynamics** , wenter , PP. 20 – 30.
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2002) , Quality of work life Questionnaire USA, Atlanta.
- Nirenberg , J.,(1986)" The Quality of work life Issue : The Corporation as the Next political frontier", **International Journal of Manpower** , June , PP. 27 -36.
- Pruijt , Hans (2000) "Performance and Quality of working life" , **Journal of organizational change Management** , Vol. 13 , No 4. PP. 389 – 400.
- Walton, Richard E.,(1973) " Quality of Working life : What is it?", **Sloan Management Review**,Vol.15, No.1,pp.11-21.

تمكين العاملين

أولا : المراجع العربية :

١. د. محمود أحمد الخطيب، (٢٠٠٠) "إمكانيات تطبيق تمكين العاملين فى الشركات الصناعية" بحث مرجعي ، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، ٦-٧ أبريل، ص ، ٣-١٩.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

2. **Barry, T., (1993) Empowerment: The US Experience,** Empowerment in Organizations, **Vol.1,No.1,pp.16-22.**
3. **Belasco , J.A,. (1992) "Empowerment as a growth strategy" ,** Management Inter- national Review , **Vol. 32 ,pp181-188 .**
4. **Bourke , J.F., (1998) "Employee Empowerment"** Dallas Business Journal, **Vol. 21, No 46 ,pp564-578.**
5. **Chiles, A. M. & Zorn, T.E., (1995) "Empowerment in organizations :Employee's perceptions of the influences on empowerment"** Journal of Applied communication Research, **Vol. 23 , No.1 ,pp.1-8.**
6. **Exley, M., (1993) "Building The Empowered Organization" ,** Empowerment in Organization,**Vol.1,No.2,pp23-31.**
7. **Hardy, C.& Lebia, S., (1998) " The power behind Empowerment : implications for Research and Practice"** , Human Relations, **Vol.51,No.4,pp.451-483.**
8. **Kappleman , L.prybutok , V., (1994) " Empowerment , Motivation , raining, and TQM program Implementation success."** , Industrial Management , **Vol. 37, No. 3 ,pp.12-35.**
9. **Keller , T. & Dansereau , F., (1995) "Leadership and Empowerment A social Exchange perspective** , Human Relations , , **Vol. 48 , No 2,pp.342-353.**
10. **Lynn, Greg Stewart, (1993) " Self – Regulation and the "Big five" Personality traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior"** Industrial psychology , **vol. 54. No.7, pp.142-153**
11. **Marie, Fiedler Anne, (1993) "The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment,**

satisfaction, and performance', Dissertation Abstracts International, **vol. 54 No.4,pp.221-231.**

12. **Potochny, Donk, (1998) "Employee Empowerment key to efficient customer services"**, Nations Restaurant News, **Vol.32 No.32, August,pp.1-23.**
13. **Scott , cynthia D. & Jaffe , Dennis T., (1991)** Empowerment : A practical Guide for success **, Crisp publications Inc., California ,pp.3-67.**
14. **Sigler , Tracey Honey cutt , (1997) " The Empowerment Experience : A study of font – Line Employee (Textile workers) ,** Industrial sociology and labor Relations **, vol. 58 , No 12, pp.376-388.**
15. **Spreitzer , G.M. (1995) "Psychological Empowerment in the work place : Dimensions , measurement and validation** , Academy of management Journal **, Vol. 38 , No. 5,pp. 1442-1452. .**
16. **Spreitzer , G.M., (1996) "Social Structural characteristics of psychological Empowerment** , Academy of Management Journal **, vol. 39 , No.2.pp112-125.**

إدراك الدعم التنظيمي

أولا : المراجع العربية :

- جمال عبد الحميد على عبد السميع ، (٢٠٠٢) " دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك بالتطبيق على موظفى القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية "، **مجلة الدراسات المالية والتجارية** ، كلية تجارة بنى سويف – جامعة القاهرة ، ص ص ٣٤٩-٣٩٣.
- عادل ريان محمد ريان ، (٢٠٠٠) " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية : دراسة ميدانية " ، **المجلة العلمية لكلية التجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد التاسع ، السنة ١٩ ، ص ص ٤٠ – ٦٩ .
- محمد عبد التواب البكري شاهين ،(٢٠٠٢) " الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية " ، **مجلة البحوث الإدارية** ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ملحق العدد الأول ، ص ص ١ – ٤٢ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Chia, Yi lee, (2000) " The influence of perceived organizational support on Employees work Attitudes", **Human Resource Management** 1103 Times, p. 82.
- Eisenberger , R., Fasolo , P.M., & Dawis – Lamastro , V.(1990) "Effects of perceived organizational support on employee akikigence , innovation and commitment ", **journal of Applied Psychology** , No. 53 , pp. 51 – 59.
- Eisenberger , R., Huntington , R., Hutchinson , S., and Sowa , D. (1986), "Perceive organizational support " , **journal of Applied psychology** ,Vol. 71 , pp 500 – 507.
- Eisenberger, R. et al., (1997) " Perceived Organizational Support, discretionary treatment and Job Satisfaction ", **Journal of Applied Psychology**,Vol. 82, pp.812-820.
- Eisenberger, R. et al., (2001) " Reciprocation of Perceived Organizational Support " , **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No.1, pp. 42 – 51.
- Lynch, Patrick D., Eisenberger, R. & Armeli, S., (1999) " Perceived organizational support : Inferior versus superior performance by wary Employees", **Journal of Applied psychology**, Vol. 84 No.4 ,pp. 467 – 483.
- Morrman R.H. et al ,(2001) " Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" **Academy of management journal** , Vol.44, pp351-357.

- Rhoades, L, Eisenberger, & Armeli, S.(2001) "Affective commitment to the organization : the contribution of perceives organizational support.", **Journal of Applied psychology**, Vol. 86, No. 5, pp. 825-836.
- Settoon, Randall P., Bennett Nathan & Liden, Robert C., (1996) " Social Exchange in Organization : Perceived Organizational Support, Leader- Member Exchange, and Employee Reciprocity, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 3, pp. 219 – 227.
- Shore , L.M. & Tetrick , L.M, (1997) "A construct validity study of the survey of perceived organizational support , **journal of Applied psychology** , 82 , . pp. 434 – 443.
- Shore , L.M. & wayne , S.J. (1993) " Commitment and employee behavior : comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support" , **journal of Applied psychology** , Vol.78 , pp. 774 – 780.
- Shore, L. M. & Shore, T.H. Perceived organizational Support and organizational Justice(1995). In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds), Organization Politics, Justice and Support: Managing the social Climate in the work Place, PP. 149 – 16. Westport, CT : Quorum Books.

العدالة التنظيمية

- Colquitt, J. A., et al., (2001) "Justice at the millennium: A meta Analytic Review of 25 years at organizational justice Research", **Journal of Applied psychology**, Vol. 86, pp. 425 – 445.
- Fryscell, G., & Gordon, M. (1989) " Work place Justice and Job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management" . **Academy of Management Journal**, Vol.32,No. 4, pp.851-866.
- Miles , A.J. (2000) " The cumulative Effects of justice perceptions", **The Journal of Behavioral and Applied Management** , Vol. 2 No. 1, p. 12.
- Morrman R.H. et al ,(2001) " Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" **Academy of management journal** , Vol.44, pp351-357.
- Niehoff , B. and Moorman , R., (1993) " Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and organizational citizenship Behavior , **Academy of management journal** , Vol. 36 , No. 2 , pp. 527 – 556.
- Shore, L. M. & Shore, T.H. Perceived organizational Support and organizational Justice(1995). In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds), Organization Politics, Justice and Support: Managing the social Climate in the work Place, PP. 149 – 16. Westport, CT : Quorum Books.

- Weiss, H.M. et al., (1999) " Effects of Justice conditions on Discrete Emotions", **Journal of Applied Psychology**, Vol, 84 ,No. 5,pp. 786 – 794.

المواطنة التنظيمية

- Allen, Natalie , J. and Meyer, John P. ,(1990) "Organizational socialization tactics : A longitudinal Analysis of links to Newcomers commitment and Role orientations ", **Academy of management journal** , Vol. 22 , No. 4 , pp. 874 – 898.
- Morrman R.H. et al ,(2001) " Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" **Academy of management journal** , Vol.44, pp351-357.
- Niehoff , B. and Moorman , R., (1993) " Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and organizational citizenship Behavior , **Academy of management journal** , Vol. 36 , No. 2 , pp. 527 – 556.
- Schnacke, M. (1991) " Organizational citizenship Review , Proposed Model and Research Agenda, **Human Relations**, Vol. 44, No 7, pp. 735 – 759.
- Schnake , M., et al., (1995) "Encouraging organizational citizenship : The Effects of job satisfaction. Perceived Equity , and leadership" , **journal of managerial Issues** , Vol. 7, No. 2 , pp.413-429

- Wayne, S.J. & Green, S.A. (1993) " The effects of leader – member exchange on employee citizenship and impression management behavior", **Human Relations**, Vol.46, pp. 1431 – 1440.

الإلتزام التنظيمي

أولا : المراجع العربية :

- درويش عبد الرحمن يوسف ، (١٩٩٩) " العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي ، والأداء الوظيفي والخصائص الفردية ، دراسة ميدانية " ، **الإدارة العامة** ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الثالث ، أكتوبر ، ص ص ٤٩٣ – ٥٢٨ .
- عادل ريان محمد ريان ، (٢٠٠٠) " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية : دراسة ميدانية " ، **المجلة العلمية لكلية التجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد التاسع ، السنة ١٩ ، ص ص ٤٠ – ٦٩ .
- وفقي السيد الإمام ، (١٩٩٦) " تحليل المسار لمحددات الانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين بجامعة المنصورة " ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، ص ص ٣٦١ – ٤٠٨ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Allen, J. & Meyer, J. (1990) " The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and normative Commitment to Organization ", **Journal of Occupation Psychology**, Vol.53, pp. 337 – 348.
- Allen, Natalie , J. and Meyer, John P. ,(1990) "Organizational socialization tactics : A longitudinal Analysis of links to

Newcomers commitment and Role orientations ", **Academy of management journal** , Vol. 22 , No. 4 , pp. 874 – 898.

- Lyman W. Porter , et al., (1974) "Organizational commitment , job satisfaction , and turnover among psychiatric technicians." **Journal of Applied Psychology** , Vol. 59 , pp. 603 – 609.
- Schnake , M., et al., (1995) "Encouraging organizational citizenship : The Effects of job satisfaction. Perceived Equity , and leadership" , **journal of managerial Issues** , Vol. 7, No. 2 , pp.413-429
- Shore , L.M. & wayne , S.J. (1993) " Commitment and employee behavior : comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support" , **journal of Applied psychology** , Vol.78 , pp. 774 – 780.
- Steers , R. & Braunstein , D., . (1996) "A behaviorally based measure of manifest needs work settings", **Journal of vocational Behavior** , No. 9, p.349.

الإستغراق الوظيفي

- Beeler , J.D., Hunton , J.E. & Wier , B. (1997) "A survey Report of Job Satisfaction and Job Involvement among government and public auditors" , **The Government Accountants Journal** , Vol. 45 , No. 4 , PP. 26-31.
- Chiu , Tai Sheng & Shiou Lu , Meei , (2003) , "A Study of the Relationship between the organizational Climate and Job Involvement – taking a certain medical Center and its entrusted hospitals" **Scandinavian Journal of Psychology** , Vol. 40 No. 2 , 2003 PP. 13 – 30.
- Edvardsson , Bo & Gustavsson , Bengt Ove (2003) "Quality in the work environment : a prereauisite for success in New Service

development " **Managing Service Quality** , Vol. 13 , No. 2 PP. 148 – 163.

- Free man , R.B and Kleiner ,M. M., (2000) "Who Benefits most from Employee Involvement : Firms or workers ? ", **The American Economic Review** ,Vol. 90 , No. 2. PP. 219 – 223.
- Igbaria , Magid ; Parasuraman , Saroj & Badawy , Michael K. (1994) , "Work Experiences , Job Involvement , and Quality of work life Among Information systems Personnel", **MIS Quarterly** , Vol. 18 , No. 2. PP. 175 – 201.
- Kanungo , R. (1982) , "Measurement of Job and work Involvement", **Journal of Applied** psychology , Vol. 67 , No. 3. PP. 341 – 349.
- Keller , Robert T., (1997) , "Job Invdvenert and organizational Commutment as Longituainal Predictors of Job Performance : A study of Scientisls and Engineers " , **Journal of Applied Psychology** , Vol. 82 , No. 4 , PP. 539 – 545.
- Klein , Gerald D., (1986) "Employee – centered productivity and QWL programs : findings from an Area study" , **National productivity Review** , Autumn , PP. 348 – 362.
- Lodahl , T., & Kejner M., (1965) "The definition and Measurement of Job Involvement", **Journal of Applied psychology** , Vol 49 , No.1. 24 – 33.
- Ramsey et al. (1995) , "A Critical evaluation of a measure of Job Involvement : the use of the Lodahl and kejner (1965) scale with salespeople , **Journal of personal selling & Sales Management** , Vol. 15 , No. 3, PP. 65-74.
- Riipinen , Markku (1997) , "The Relationship between Job involvement and well-being" , **The Journal of psychology** , Vol 131 , No. 1 P. 81 – 89.
- Sittirienchai , Jennard (2001) Organizational Climate and Job Involvement of Nursing College Faculties Ministry of Public Health,
- Somani , Akita & Krishnan , Venkat T., (2004) "Impact of Charismatic Leaership and Job Involvement on Corporate Image" , **Management and Labour Studies** , Vol. 29 , No. 1. PP. 7 – 19.

- Thacker , J.W. & Fields , M.W., (1987) "Union Involvement in Quality of work life Efforts. A longitvatinal Investigation", **Personnel Psychology** , Vol. 40 No.1, , PP 97 – 111.

الإغتراب الوظيفي

١. رمضان محمود عبد السلام ، محددات ظاهرة الإغتراب فى العمل – دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، المجلد الرابع والعشرين ، العدد الثانى ، ٢٠٠٠ . .
٢. خالد محمود عبد الوهاب أحمد ، " ديناميات العلاقة بين المشكلات النفسية الاجتماعية ومشاعر الاغتراب لدي الموظف العام وانعكاساتها على مستوي أدائه الوظيفي " ، رسالة دكتوراة ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٦ ، ص ٢٢ .
٣. ريتشارد شاخت ، "الاغتراب" ، تعريب كامل يوسف حسين ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، دار شرقيات للنشر ، ١٩٩٩ ، ص ١٠٩ .
٤. إبراهيم عبيد " الاغتراب النفسي " ، القاهرة ، الرسالة الدولية للإعلان ، ١٩٩٠ ، ص ٥٠ – ٥٢ .
٥. عبد المعبود ابراهيم سعدان ، " العلاج الأسري ومشكلة الاغتراب الزوجي – دراسة تجريبية" ، مجلة التربية والأبحاث التربوية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد الرابع والعشرو، ١٩٩٢ ، ص ٢٩ .
٦. جيهان أبو الفتوح سعد ، " الاغتراب التنظيمي في مجتمع المصنع – دراسة ميدانية في محافظة المنيا " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب جامعة المنيا ، ١٩٩٢ ، ص ص ٢ – ٥ .
٧. كامل متولى عمران ، " دراسة وتحليل محددات ظاهرة الإحتراق النفسى فى مجال العمل بين الأكاديمين والعلميين – دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة

القاهرة " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العــدد الخــامس والأربعــون ، ١٩٩٣ .

٨. كامل متولى عمران ، أثر بعض المحددات النفسية على الإغتراب الشخـصي والإجتماعى فى مجال العمل – دراسة ميدانية مقارنة ، مجلة الإدارة العامــة ، العدد ٦٦ ، مايو ١٩٩٠ .

9. Ponsor ,B.Z. , " Personal Organization Values Congruence : No Support For Individual Differences As A moderating Influence , Human Relation Journal , (vol. 31 , No. 4 , 1997) P. 133 .

تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية

أولاً : المراجع العربية :

- أحمد درويش ، (٢٠٠٢) " مشروع الحكومة الإلكترونية المصرية : الاستثمار للمستقبل "، **المؤتمر السعودي الثالث للتجارة الإلكترونية** – الرياض ، ص ٣٦ .
- حازم حسني ، (٢٠٠٣) الإدارة الالكترونية ، من إصدارات **مركـز دراسـات واستشارات الإدارة العامـة** ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،جامعة القاهرة ، ص ٣٣٤ .
- درويش عبد الرحمن يوسف، (١٩٩٤) " اتجاهـات القيـادة الإداريـة نحـو استخدام الحاسوب فى الممارسات الإدارية: دراسة تطبيقية على الجهاز الحكـومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويـت ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ص ١٧٦.
- رأفت رضوان ، (١٩٩٩) **عالم التجارة الإلكترونية**، مكتبة المنظمة العربيـة للعلوم الإدارية، ص ٩٥ .
- ـــــــــــ ، (٢٠٠١) " التصدي لمشاكل البيروقراطية من خلال الحكومـة الإلكترونية"، **مؤتمر الأعمال الإلكترونية والتنمية**، القاهرة ، ص ٨٨ .

- علی السلمي ، (٢٠٠٢) **التحول إلى المنظمة الإلكترونيـــة**، جريـــدة الأهـــرام المصرية، العدد (٤٢١٢٢) ، ٤ أبريل .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Aurigi , Alessandro , (2000) "Digital city or urban simulate or Indigital cities : technologies , Experiences and Future pers pectives. Eds Toru Ishida and chath erinces Isbister , Berlin, Spring ,pp. 401-421.
- Carney, Steven & Richard, M. (1994) " The use of Information Technology in athletic administration at selected Ncaa division institutions" , **Dissertation Abstracts International**, Vol. 55,No3A,pp412-427.
- Caroline Broder, (1999) " Electronic government. A step closer to reality, **Business Times** Kuala Lumpur Feb. 23, p33 .
- Classman Cynthia A.& Wells, James R.JR, (1996) " government electronic payments: Awake up call for banks" , **Journal of retail Banking Services**, Vol.18 No.4. Winter , pp.176-191 .
- Clegg ,C, (1997) " Information Technology : A study of performance and the role of Human and Organizational Factors , **Ergonomics**,Vol.40, No.9, pp. 342-348
- Jutla, Dawn ; Bodorik, Peter & Dhaliwal, Jasbir, (2002) "Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: approaches and metrics_, **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**; Vol. 12, No. 2, pp.564-573.
- Long , R. (1994) **New office Information Technology : Human and Managerial Impli cations** , London : croom Helm,p.115.
- Pijpers , Augustinus & Gerardus, Maria, (2001) " Senior executives use of information technology : An examination of factors influencing managerial beliefs , attitude and use of information technology" , **Dissertation Abstracts International**, Vol.63, No.1c,pp.193-202
- Stebbings, M., send, J. & shani ,A.(1995) "Information Technology and Organizational design ", **Journal of Information Technology** ,Vol.10, pp.345-354